



**RODRIGO ENDERLE**

## OS DESAFIOS DO LÍDER PARA MOTIVAR AS PESSOAS

Trabalho apresentado ao curso MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

**Edmarson Bacelar Mota**

**Coordenador Acadêmico Executivo**

**CLÁUDIO DE SOUZA PEREIRA**

**Orientador**

**Curitiba – PR**

**2017**

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EXECUTIVO EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso, **Os desafios do líder para motivar as pessoas**, elaborado por Rodrigo Enderle e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Curitiba, 01/09/2017.

---

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

---

Cláudio de Souza Pereira

Orientador

## **TERMO DE COMPROMISSO**

O aluno Rodrigo Enderle, abaixo assinado, do curso de MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma 1/15 do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 01/07/2015 a 30/04/2017, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Os desafios do líder para motivar as pessoas, é autêntico e original.

Curitiba, 09/2017.

---

Rodrigo Enderle

Dedico esta, bem como todas minhas conquistas, a minha mãe que enquanto em vida, me apoiou em todos os projetos a que me dediquei. Agradeço também à Paula, minha mulher, que com muita paciência e carinho me apoiou em todos os momentos difíceis que passei nesse período de dedicação e empenho.

Agradeço a todos os professores que fizeram parte desse processo de aprendizagem teórica e vivencial, e me tornaram uma pessoa e profissional muito melhor e mais humanizado daquele que iniciou o MBA.

## **RESUMO**

Tendo em vista um mercado cada vez mais competitivo, e a tecnologia influenciando diretamente nos perfis das gerações há muitos anos, o processo motivacional torna-se cada vez mais complexo e individual. O objetivo desse trabalho é fazer uma análise bibliográfica das principais teorias da motivação existentes, além dos principais fatores que podem influenciar o comportamento dos indivíduos e promover satisfação e motivação em suas atividades. A partir disso propor a forma mais assertiva para os líderes motivarem individualmente os integrantes de suas equipes e assim potencializar suas performances.

**Palavras Chave:** Motivação. Teorias. Satisfação. Propósito.

## **ABSTRACT**

In view of an increasingly competitive market, and technology directly influencing the profiles of generations for many years, the motivational process becomes increasingly complex and individual. The objective of this work is to make a bibliographical analysis of the main theories of motivation, as well as the main factors that can influence the behavior of individuals and promote satisfaction and motivation in their activities. From this, we propose the most assertive way for the leaders to individually motivate the members of their teams and thus enhance their performances.

**Key Words:** Motivation. Theories. Satisfaction. Purpose.

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	10
2. DESENVOLVIMENTO .....	11
2.1 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO .....	11
2.1.1 TEORIAS DA NECESSIDADE .....	11
2.1.2 TEORIAS DO PLANEJAMENTO DE CARGOS .....	13
2.1.3 TEORIAS COGNITIVAS .....	15
2.1.4 TEORIAS COMPORTAMENTAIS .....	16
2.2 GERENCIANDO AS DIFERENÇAS INDIVIDUAIS .....	17
2.2.1 VALORES .....	18
2.2.2 INTELIGÊNCIA E CAPACIDADE COGNITIVA .....	19
2.2.3 DIVERSIDADE .....	19
2.2.4 COMPETÊNCIA SOCIAL .....	20
2.3 A FORÇA MOTRIZ DO PROPÓSITO .....	21
2.3.1 AUTONOMIA .....	22
2.3.2 EXCELÊNCIA .....	23
2.3.3 PROPÓSITO .....	25
2.3.4 OTIMISMO .....	26
2.4 MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO .....	27
3 CONCLUSÃO .....	30
4 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	31



## 1. INTRODUÇÃO

O Processo de Motivação evidencia-se como um dos grandes desafios de um líder, que precisa identificar os estímulos adequados capaz de gerar motivação nas pessoas. Dada a individualidade do ser humano, estar motivado pode significar coisas diferentes para pessoas diferentes.<sup>1</sup> No cenário corporativo atual, onde a competitividade está cada vez mais acirrada na busca dos objetivos das empresas torna-se imprescindível manter os colaboradores na maior parte do tempo possível engajados e motivados ao máximo para a realização do seu trabalho e consequente cumprimento das metas propostas.

A literatura revela que, desde a antiguidade até os dias de hoje, diversas teorias definiram os fatores motivacionais. Segundo a Teoria da Necessidade de Realização, proposta por McClelland em 1961, a motivação no trabalho consiste em três necessidades: a necessidade de realização, necessidade de poder e necessidade de afiliação. Por sua vez, Hackman e Oldham em 1976, afirmavam que os elementos relacionados ao cargo no ambiente de trabalho conduzem à motivação.<sup>4</sup> Maslow propôs que as necessidades de um indivíduo estão dispostas em ordem hierárquica de importância, constando as necessidades mais importantes na parte de baixo da hierarquia (pirâmide).<sup>2</sup>

Tendo em vista a diversidade dos conceitos sobre o tema, se faz necessário o conhecimento abrangente do líder acerca das teorias motivacionais existentes, de modo que obtenha propriedade em empregá-las de forma mais assertiva possível, potencializando a performance de sua equipe.

Com base nisso, através de uma Pesquisa Bibliográfica Descritiva, esse estudo objetiva identificar a forma mais efetiva do líder estimular os integrantes da equipe. Deve-se levar em consideração o fato de que as características individuais devem ser avaliadas na hora de motivá-lo. Outro fator importante é identificar o Grau de Motivação no cargo para definir a forma e o momento de atuar para aumentar a motivação.

## 2. DESENVOLVIMENTO

### 2.1 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO

De acordo com Latham e Pinder (2005), motivação consiste em um conjunto de forças de ordem interna ou externa de um indivíduo para definir um comportamento relacionado ao trabalho, determinando sua direção, intensidade e duração.<sup>3</sup>

Os primeiros estudos relacionados ao tema motivação sugeriam que o dinheiro é o principal fator motivacional para os empregados (Taylor, 1911). Em contrapartida, os Estudos Hawthorne afirmavam que o contentamento era o fator mais importante na motivação.

Conforme novas descobertas acerca do comportamento das pessoas no ambiente de trabalho foram surgindo, as duas abordagens passaram a ser criticadas por ser simplistas e incompletas e pressupor que os empregados são motivados por necessidades.<sup>1</sup>

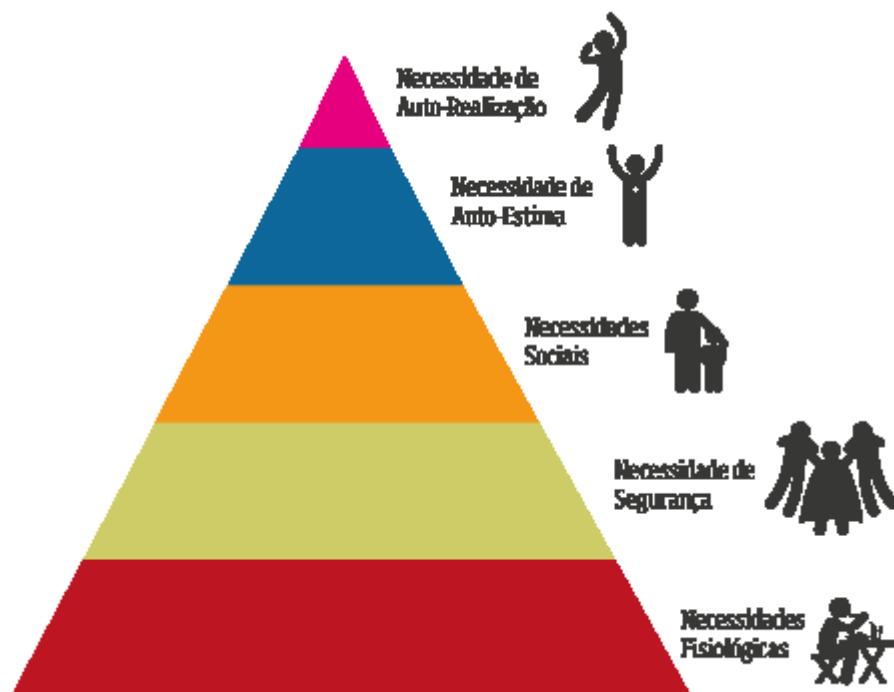
#### 2.1.1 TEORIAS DA NECESSIDADE

##### 2.1.1.1 Hierarquia das Necessidades, de Maslow

Após anos de avaliações sobre essa teoria da motivação, Maslow supôs que existe uma hierarquia das necessidades humanas que motivam e definem o comportamento. As necessidades mais básicas são as fisiológicas, como o ato de comer, beber e até mesmo respirar, ou seja, aquelas que as pessoas precisam satisfazer para sobreviver. Um segundo estágio consiste na necessidade de segurança pessoal, tanto relacionada à violência quanto financeira. O nível seguinte está relacionado as necessidades sociais, ou seja, o fato de pertencimento a um grupo, amizades, amor, afiliação. Já o quarto nível está ligado às necessidades de auto estima, como elevada autoconfiança, o reconhecimento e o respeito dos colegas. O quinto e último estágio, Maslow definiu como o sentimento de auto realização.

A melhor tradução dessa teoria é a Pirâmide de Maslow (Figura 1), que traduz os níveis citados acima. É importante salientar que, de acordo com Maslow, o indivíduo precisa suprir a necessidade mais básica primeiro (mais para a base), para depois buscar as necessidades do nível seguinte.

Fig 1. Pirâmide das Necessidades de Maslow



A teoria de Maslow pode ser utilizada no ambiente corporativo de duas formas, uma quando o supervisor encontra colaboradores que queiram satisfazer necessidades através do trabalho. Outra maneira seria descobrir quais as necessidades que os trabalhadores almejam, e a partir disso preparar o ambiente para atender tais necessidades. Por exemplo, um funcionário que tenha a necessidade social, poderia oportunizar mais trabalhos em equipe para o mesmo.

Apesar de pouco suporte científico, essa teoria estimulou o desenvolvimento de modelos que observam os colaboradores como pessoas que possuem uma vida fora do ambiente do trabalho, que influencia diretamente no seu comportamento durante suas atividades.<sup>2</sup>

#### 2.1.1.2 Teoria da Necessidade de Realização de McClelland

De acordo com David McClelland, a motivação no trabalho depende de três necessidades: a necessidade de realização, necessidade de poder e necessidade de afiliação (McClelland, 1961). Os indivíduos que possuem alto grau de necessidade de realização são

motivados através de um aumento de responsabilidades e da resolução de problemas desafiadores. Já aqueles que têm elevado grau de necessidade de poder são impulsionados pelo fato de influenciar o comportamento de outras pessoas. Por sua vez, as pessoas que possuem uma maior necessidade de afiliação, estão muito ligadas a motivação através das relações sociais. Entre essas três necessidades, a maioria das publicações demonstram que os indivíduos que evidenciam uma maior motivação através da necessidade de realização, tendem a realizar um bom trabalho nos mais diversos tipos de cargos existentes.

O que difere a Teoria de McClelland da Teoria de Maslow, é que a necessidade de realização pode ser apreendida, enquanto que o desejo de auto realização proposto por Maslow passa a ser inato. Outra diferença consiste no fato de que McClelland atribui a motivação às instalações no trabalho, enquanto Maslow acredita que o comportamento no trabalho define o grau motivacional.

Os colaboradores que apresentam um alto grau de necessidade de realização normalmente preferem trabalhar sozinhos, pois dessa forma conseguem ter maior responsabilidade sobre seu sucesso. Já para uma atividade em que o trabalho em equipe seja fundamental, uma pessoa com maior necessidade de afiliação tem maior probabilidade de ter um bom desempenho.

Devido ao pouco suporte científico acerca das teorias da necessidade, outras teorias da motivação surgiram posteriormente.<sup>4</sup>

## 2.1.2 TEORIAS DO PLANEJAMENTO DE CARGOS

### 2.1.2.1 Teoria dos Dois Fatores, de Herzberg

Frederick Herzberg buscou responder a seguinte questão: “o que as pessoas querem de seus trabalhos? ”Através de uma entrevista, Herzberg e seus colegas solicitaram aos participantes que descrevessem situações que se sentiram bem em relação aos seus trabalhos, e também situações que se sentiram mal.

Após as entrevistas identificaram que a presença de fatores motivacionais são os responsáveis por promover a satisfação no trabalho, enquanto que a ausência de fatores higiênicos está relacionada à insatisfação.<sup>1</sup> Aspectos como um bom salário, uma boa supervisão e um ambiente de trabalho agradável são importantes para reduzir a insatisfação dos

trabalhadores. Em contrapartida, a motivação do indivíduo está diretamente relacionada à natureza do trabalho que executa, o reconhecimento que recebem pelas tarefas bem feitas, a responsabilidade que recebem e as oportunidades de promoção que recebem. Herzberg atribuiu ao crescimento pessoal como um dos grandes fatores para motivar o indivíduo.<sup>2</sup>

#### 2.1.2.2 Teoria das Características do Cargo, de Hackman e Oldham

Richard Hackman e Gary Oldham, da mesma forma que Herzberg, chegaram à conclusão que o enriquecimento de um cargo promove satisfação e motivação (Hackman & Oldham, 1976). Criaram um questionário denominado *Job Diagnostic Survey* (JDS) para definir quais os pontos de um cargo estão mais relacionados à motivação, e identificaram cinco fatores essenciais para a satisfação no cargo:

1. Variedade de habilidades – no extremo mais alto os colaboradores utilizam suas variedades de habilidades e capacidades para desempenhar seus cargos. Já no extremo mais baixo os indivíduos conseguem utilizar apenas algumas de suas habilidades para executar seus trabalhos.
2. Identidade da tarefa – no extremo mais elevado o trabalhador executa uma determinada tarefa por completo, já no mais baixo apenas uma parte da tarefa.
3. Significância da tarefa – no ponto mais elevado a tarefa do indivíduo tem extrema relevância na vida daqueles que recebem o resultado do trabalho, enquanto que do lado oposto há pouco efeito sobre as outras pessoas.
4. Autonomia – de um lado de maior motivação encontra-se aquele trabalhador que possui autonomia para planejar, programar e executar seu trabalho, enquanto que do lado oposto está representado por aqueles que possuem baixo ou nenhum grau de autonomia em seus trabalhos.
5. Feedback – no extremo de maior índice de satisfação os colaboradores recebem constantemente informações de como estão desempenhando suas tarefas e o direcionamento para as melhorias. Por outro lado, no extremo oposto as pessoas obtêm poucas observações sobre seu trabalho.

Resumidamente, a teoria de Hackman e Oldham sugere que os indivíduos que estão altamente motivados quando o trabalho é interessante e significativo, além de prover responsabilidades e informações de como está indo sua atividade. Entre todos os aspectos

ressaltam a autonomia e o feedback as duas características essenciais para se ter um colaborador motivado.<sup>5</sup>

### 2.1.3 TEORIAS COGNITIVAS

#### 2.1.3.1 Teoria da Equidade, de Adams

A teoria de J.S. Adams (1963) consiste no fato de que as pessoas querem ser tratadas justamente. A equidade é a crença de que uma pessoa está sendo tratada justamente em relação às demais. Um fator muito observado é o salário e benefícios que o indivíduo recebe em troca de seu trabalho. Em geral, uma injustiça passa a ser percebida sempre que o indivíduo sente que as recompensas recebidas por seu trabalho são injustas em relação ao que outras pessoas estão recebendo.

Normalmente esse sentimento que gera uma sensação de equidade se dá quando a pessoa se compara a outras pessoas/situações para avaliar se está sendo tratada com justiça ou não. De acordo com Adams os indivíduos que se sentem bem remunerados tendem a melhorar a qualidade e quantidade de seus serviços. Por outro lado, aqueles que se sentem prejudicados quanto aos seus rendimentos passam a reduzir seus esforços para compensar essa baixa remuneração, o que significa que estão menos motivadas a trabalhar arduamente.

A teoria da equidade deixa claro que o índice de motivação está baseado em percepções individuais. Sendo assim, o que importa não é o valor da recompensa ou o que os administradores pensam, mas o que os recebedores percebem quanto à remuneração que estão obtendo.<sup>2</sup>

#### 2.1.3.2 Teoria do Estabelecimento de Metas, de Locke e Latham

Essa teoria baseia-se no fato de que o estabelecimento de metas conscientes, difíceis e específicas promovem um melhor desempenho no cargo.

Do acordo com os pesquisadores, as melhores metas para aumentar o desempenho apresentam cinco características em comum:

1. Locke e Latham identificaram em 91% dos estudos que analisaram que as metas mais difíceis promoveram melhor desempenho.
2. As metanálises de Wood, Mento e Locke (1987) demonstram que metas devem ser específicas e claras para aumentar a performance.

3. Deve-se haver um alto nível de compromisso com a meta por parte dos envolvidos.
4. Conforme Wilk e Redmon (1998), para se obter um bom desempenho, os trabalhadores necessitam receber um feedback contínuo dos resultados no atingimento da meta.
5. Em 1996, Locke afirmou que, caso a meta seja estabelecida por um motivo inadequado, pode se tornar prejudicial ao andamento do trabalho.

Ao revisar as teorias do estabelecimento de metas, Locke e Latham chegaram à conclusão que as pessoas e as situações são complexas, e algumas variáveis moderadoras podem ter influência sobre a aplicação desse modelo. Entre essas variáveis identificaram a Habilidade, as Variáveis de personalidade, a Complexidade da tarefa, entre outras.

As pesquisas relacionadas à teoria do estabelecimento de metas revelam fortes evidências de sua assertividade, de tal forma que alguns críticos afirmam não se tratar de uma teoria, mas sim de algo que os colaboradores sempre fizeram.<sup>1</sup>

#### 2.1.4 TEORIAS COMPORTAMENTAIS

As teorias comportamentais da motivação partem do princípio de que estímulos positivos ou negativos dos comportamentos definem se um determinado comportamento será repetido ou interrompido.

##### 2.1.4.1 Teoria do Reforço

Essa teoria baseia-se no fato de que as consequências de um determinado comportamento irão agir sobre a motivação do mesmo. Os reforços são considerados consequências que promovem um aumento de determinado comportamento.

Os reforços são divididos em positivos e negativos. Os positivos estimulam o colaborador quando o mesmo obtém algo bom, como por exemplo um pagamento extra. Já os reforços negativos.

Em qualquer situação que um comportamento passa a ser intensificado, seja ele desejável ou não, ele está sendo reforçado.

Alguns pesquisadores acreditam que reforçadores extrínsecos como dinheiro e elogios, possuem menor valor quando comparado aos reforçadores intrínsecos como a auto satisfação e

a realização, que são pessoalmente satisfatórias. De acordo com esses pesquisadores, os reforçadores extrínsecos podem sobrepor-se aos intrínsecos, e assim o trabalho deixa de ser realizado por realização e passa a ser movido apenas por uma recompensa externa, como o dinheiro por exemplo (Deci, 1975).

Muitas situações são passíveis de reforçadores intrínsecos ou extrínsecos, e torna-se difícil definir qual reforçador será utilizado e também mais eficiente, pois isso está diretamente relacionado à pessoa e a situação.<sup>6</sup>

## 2.2 GERENCIANDO AS DIFERENÇAS INDIVIDUAIS

A personalidade, de certa forma, define o comportamento do indivíduo a partir de suas características. Segundo Derlega *et al.*, pode-se resumir em dois temas. Um consiste na capacidade social do indivíduo a partir da perspectiva de outros. Já o segundo tema se refere a essência, ou seja, a natureza de cada um.<sup>7</sup>

De acordo com as teorias do traço, o comportamento humano é guiado por padrões de comportamentos definidos como traços de personalidade, que pode ser dividida em duas perspectivas: os teóricos ideográficos e os teóricos nomotéticos. Os teóricos ideográficos (por exemplo Allport, 1961) acreditam que todo o ser humano é único, formado por traços particulares de personalidade.<sup>8</sup> Por sua vez, os teóricos nomotéticos (por exemplo, Cattell, 1965) defendem que os mesmos traços de personalidade existem em cada indivíduo, o que vai diferenciar um do outro é a intensidade que cada traço se expressa.<sup>9</sup>

Um modelo para classificar a personalidade, muito estudado a partir de 1980, é o Modelo dos Cinco Fatores (*five-factor model* – FFM). Este representa uma estrutura de traços que vem sendo desenvolvida e elaborada a partir de então. Diversos pesquisadores acreditam que quase todas as medidas de personalidade podem ser categorizadas de acordo com o FFM.

Segundo o Modelo dos Cinco Fatores, a personalidade humana é baseada em cinco principais fatores, que servem de base para todos os outros. Essas cinco dimensões são:

1. Extroversão: descreve um indivíduo sociável, falante e confiante;
2. Socialização: representa uma pessoa de boa paz, cooperativa e confiável;
3. Realização: alguém responsável, persistente e voltado a realizações;



4. Neuroticismo: caracteriza um estado de positividade e empolgação a um estado de negativismo e depressão;
5. Abertura para novas experiências: se refere à pessoa imaginativa, sensível e intelectual.

Diversos estudos mostram que o conhecimento e a administração desses Cinco Grande Fatores impactam diretamente na motivação do indivíduo, que por sua vez está ligada ao desempenho do mesmo. Porém, deve-se destacar que esse modelo não é unanimidade entre os pesquisadores. De acordo com Block (1995), a análise a partir de fatores não é adequada para definir os conceitos teóricos da personalidade.<sup>10</sup>

### 2.2.1 VALORES:

Os valores consistem nas características mais duradouras do indivíduo. São formados a partir das experiências únicas de cada um, e é a partir deles que as atitudes e as preferências pessoais vão se formar. Schwartz (1994) define que os valores determinam pelo que as pessoas se esforçarão em sua vida. Deve-se acrescentar o fato de que os membros de grupos culturais semelhantes compartilham de muitos valores culturais e sociais.

Recentemente, diversos estudos mostram que os valores também são exibidos por nações, países, organizações, etc. Representam a base das normas culturais dentro de um sistema, e definem os padrões de comportamento apropriados para cada situação específica (Schwartz, 1999).

Nas organizações, aqueles colaboradores que possuem seus valores individuais alinhados aos da empresa normalmente mantêm um índice mais elevado de satisfação, e por consequência são mais produtivos. Quando há uma incompatibilidade entre os valores da empresa e os empregados, tem-se uma importante fonte de conflitos, frustração e improdutividade. Muitas vezes as pessoas demonstram perder a consciência dos seus próprios valores, e acabam se comportando em desacordo com os mesmos. Isso pode levar a tomada de decisões erradas e possíveis frustrações a longo prazo. Tornar-se pleno no desenvolvimento dos valores requer um conjunto de princípios internalizados que sirvam de premissas para o comportamento.<sup>2</sup>

### 2.2.2 INTELIGÊNCIA E CAPACIDADE COGNITIVA

A inteligência é considerada como uma capacidade geral de realizar tarefas cognitivas. Entre as diversas definições para a inteligência, pode-se citar a de Sternberg (1994), que considera como a capacidade cognitiva do indivíduo para prender a partir das experiências, racionar bem, lembrar de informações importantes e lidar com as exigências da vida diária.

Conforme Sternberg, a inteligência consiste em três capacidades que se inter-relacionam: Analítica, Criativa e Prática. A capacidade analítica soluciona problemas através da comparações e análises dos fatores que envolvem determinado problema. Já a capacidade criativa tende a raciocinar sobre os novos desafios de maneiras inovadoras, planejando e inventando diferentes resoluções. Por sua vez, a capacidade prática permite ao indivíduo solucionar os problemas práticos e vivenciáveis no dia-a-dia, partindo do princípio que já os conhecem, assim como as respostas.<sup>11</sup>

A inteligência pode ser definida a partir de três capacidades básicas distintas: Resolução de Problemas Práticos, Verbal e Competência social. A capacidade de resolver problemas práticos implica em ter comportamentos como um raciocínio bom e lógico, conectar as ideias existentes, avaliar todos os aspectos relacionados a determinado problema, assim como manter uma mente aberta às ideias alheias. Já a capacidade verbal consiste na habilidade de falar claramente e articular bem as palavras, ler amplamente com alta compreensão, escrever sem dificuldades e exibir um bom vocabulário. A competência social, por sua vez, evidencia-se através de comportamentos como o de respeitar o outro pelo que ele é, admitir os erros cometidos, ser pontual nos compromissos, fazer julgamentos justos e avaliar bem a relevância das informações para um problema em mãos.<sup>2</sup>

### 2.2.3 DIVERSIDADE

De acordo com Thomas, a diversidade representa as múltiplas diferenças e semelhanças individuais que existem entre as pessoas. Inclui as muitas dimensões que fazem das pessoas únicas e diferentes umas das outras (Thomas, 1996).<sup>12</sup>

Existe diferença entre avaliar e administrar a diversidade. Avaliar a diversidade parte do fato de ter a consciência, reconhecer e compreender as diferenças humanas. Consiste em treinar e desenvolver os colaboradores com o objetivo de melhorar o relacionamento interpessoal entre os diversos grupos (Nemetz e Christensen, 1996). Já a administração da diversidade consiste em obter o desempenho máximo das pessoas, adequando a cultura e a infraestrutura da organização para possibilitar o alto rendimento das pessoas.<sup>13</sup>

#### 2.2.4 COMPETÊNCIA SOCIAL

De acordo com Goleman (1995) conseguir controlar as emoções do outro é a base da arte de lidar com relacionamentos. Para que ocorra a sintonia com outra pessoa, torna-se necessário atingir um alto nível de autocontrole. Dessa forma controlar as emoções em outra pessoa requer o alto desenvolvimento de duas aptidões emocionais: o autocontrole e a empatia.

O déficit em uma dessas duas competências pode comprometer as relações sociais do indivíduo no meio em que está inserido. Mesmo aqueles que possuem um alto nível intelectual, quando apresentam uma deficiência nessas aptidões, podem parecer arrogantes, insensíveis e até mesmo nocivos. Com isso seus relacionamentos tendem a fracassar.

Quando duas pessoas estão em contato, é inevitável que ocorra um contágio do estado emocional de uma para outra. Normalmente essa transferência ocorre daquela que está com um estado de espírito mais vigoroso na expressão de sentimentos para a que está mais passiva diante de tal situação. Algumas pessoas demonstram-se mais susceptíveis aos estímulos emocionais por possuir uma sensibilidade maior. Positiva ou negativamente, são afetadas com maior intensidade do que outras que conseguem se manter inertes quando expostas a determinados estímulos. Aqueles que se revelam mais susceptíveis aos sentimentos dos outros tendem a tornar-se mais empáticos e, conseqüentemente, obter êxito em suas relações.

De acordo com John Cacioppo, psicofisiologista social da Universidade do Estado de Ohio, os indivíduos que possuem maior habilidade em sintonizar-se com o estado de espírito dos outros, ou inserir os outros no seu, tendem a desenvolver interações mais fluídas no nível emocional. Cacioppo afirma que a marca de um líder ou um artista poderoso é poder emocionar uma plateia dessa forma.

Thomas Hatch (1990) cita a inteligência interpessoal como a capacidade do indivíduo em se ligar as pessoas, e pode ser representada a partir de quatro aptidões:

1. Organizar grupos: essa é uma característica essencial a um líder. Consiste em envolver e coordenar os esforços de um conjunto de pessoas.
2. Negociar soluções: consiste na aptidão em mediar diálogos. Normalmente possuem uma boa capacidade de evitar ou resolver conflitos existentes.
3. Ligação pessoal: baseia-se na capacidade de reagir adequadamente aos sentimentos e preocupações das pessoas. É a arte do relacionamento. São pessoas que tendem a se dar bem com todos.
4. Análise social: evidencia-se pela habilidade na detecção e intuição dos sentimentos e preocupações das pessoas que se relacionam. Esse conhecimento de entender como o outro está se sentindo leva a uma maior intimidade e, conseqüente, senso de relacionamento.

Essas aptidões sociais são complementadas de outras inteligências emocionais. As pessoas que possuem habilidade em controlar suas emoções e conseguem uma sintonia com a reação dos outros, asseguram que as interações estão tendo o efeito desejado.<sup>14</sup>

### 2.3 A FORÇA MOTRIZ DO PROPÓSITO

De acordo com Daniel Pink, para fortalecer as organizações atuais, o comportamento antes definido como *Tipo X*, caracterizado pela motivação através de estímulos extrínsecos, deve ser alterado para o comportamento *Tipo I*, que se evidencia através da motivação por estímulos intrínsecos, tal como a realização com a atividade em si.

Acredita-se que os indivíduos intrinsecamente motivados tendem a realizar mais do que aqueles do Tipo X, ansiosos por recompensas. Porém, essa regra nem sempre é válida para um curto prazo, uma vez que o foco nas recompensas externas pode produzir resultados mais rápidos. Por outro lado, as evidências revelam que as pessoas perduram trabalhando arduamente por conta de um desejo interno de realizar algo que permaneça.

Outro fator relevante que o autor destaca é que, independentemente do tipo de comportamento que a pessoa se enquadra, todos se importam com o dinheiro. É fato que, se a remuneração de um colaborador não for adequada, ou mesmo equiparável a outros que realizam o mesmo trabalho, sua motivação tende a diminuir significativamente.

De acordo com estudos realizados por pesquisadores da TAD (Teoria da Autodeterminação), as pessoas orientadas por autonomia e motivação intrínseca normalmente apresentam maior autoestima, relacionamentos interpessoais de maior qualidade e um maior bem-estar do que aqueles motivados extrinsecamente.

Definitivamente, o comportamento Tipo I está relacionado a conquista de algo relevante, conectada a um propósito maior.<sup>15</sup>

### 2.3.1 Autonomia

Jeff Gunther, CEO da Meddius, realizou um experimento acerca da autonomia. Tornou sua companhia um Ambiente de Trabalho Exclusivamente Focado em Resultados (ATEFR), ou seja, um sistema onde as pessoas não precisariam estar no escritório a uma determinada hora para trabalhar. A única obrigação era realizar o trabalho. A forma escolhida ficava a critério dos colaboradores. Gunther acredita que gerenciar é proporcionar as condições ideais para que os trabalhadores realizem seu trabalho da melhor forma, e não estar controlando-os integralmente.

Após um certo tempo da implementação do ATEFR, constatou-se um aumento da produtividade e redução do estresse. Essa melhora de performance foi atribuída ao aumento da autonomia aos trabalhadores.

Em seu trabalho, Deci e Ryan citam a autonomia como uma das três necessidades humanas, e das três a mais importante. Classificaram a motivação como autônoma ou controlada. A autônoma requer um comportamento com senso de escolha e vontade, enquanto que a controlada é traduzida por pressão e exigência na direção de resultados.

De acordo com diversos estudos comportamentais realizados recentemente, o sentimento de autonomia exerce um efeito poderoso sobre o desempenho e as atitudes individuais.

Em outro estudo realizado no ano de 2004, Deci e Ryan em conjunto com Paul Baard avaliaram os colaboradores de um banco de investimentos americano. Os pesquisadores verificaram um índice de satisfação maior no trabalho por aqueles que possuíam chefes que viam as questões do ponto de vista dos funcionários, ofereciam feedback constante, estimulavam a equipe a empreender e forneciam liberdade de escolha do que fazer e com fazer. Esse aumento no índice de satisfação levou a uma melhor performance profissional.<sup>16</sup>

Em outra análise, pesquisadores da Cornell University observaram 320 pequenas empresas, onde metade delas proporcionava autonomia enquanto a outra metade acreditava na direção de cima para baixo. As empresas que praticavam a autonomia cresceram quatro vezes mais e tiveram um terço da rotatividade das empresas controladoras.

Conforme afirma Daniel Pink, incentivar a autonomia não quer dizer que necessita desestimular a responsabilidade. De qualquer forma o indivíduo estará respondendo por seu trabalho, e o autor acredita que as pessoas querem ser responsáveis. Garantir-lhes o controle sobre sua tarefa, seu tempo, sua técnica e sua equipe é a forma de alcançar essa responsabilidade.

Outro fator que deve ser levado em consideração é que cada indivíduo valoriza determinado aspecto da autonomia. Enquanto uns necessitam de autonomia em relação a uma determinada tarefa, outros preferem autonomia quanto ao controle de seu tempo. Pessoas diferentes possuem desejos diferentes. Por isso torna-se imprescindível que o empregador identifique o que passa a ser mais importante para cada colaborador.<sup>15</sup>

### 2.3.2 Excelência

O contrário de autonomia é controle, e cada situação leva a um destino. Enquanto o controle promove o conformismo, a autonomia gera o empenho e a busca de fazer o melhor em algo que seja relevante, ou seja, a excelência.

Nos dias atuais, a resolução dos problemas mais complexos requer uma mente mais inquisitiva e que venha a expor os padrões a soluções originais. Porém, o que se observa nas organizações é a falta de empenho e a displicência quanto à busca pela excelência. De acordo com uma pesquisa realizada pelo Gallup, nos EUA mais de 50% dos trabalhadores não estão empenhados nos seus trabalhos e cerca de 20% consideram-se desengajados. Esse fator leva a um prejuízo significativo às organizações.

O estudioso Mihaly Csikszentmihalyi constatou em seus estudos sobre a diversão que, quando se divertem, muitas pessoas vivenciam experiências definidas como autotélicas, onde a meta é a autorealização e a atividade a própria recompensa.

Com o decorrer de suas pesquisas, esses grandes momentos de maior realização na vida das pessoas passaram a ser denominados de Fluxo. Nesse momento, as metas são claras e há um feedback imediato.

A revista Fast Company publicou que algumas companhias como a Microsoft, a Patagonia e a Toyota constataram que ambientes que proporcionem o fluxo, contribuem para as pessoas aumentar a produtividade e a satisfação no trabalho, buscando assim a excelência.

De acordo com Carol Dweck, professora de psicologia da Universidade de Stanford e estudiosa do tema motivação há mais de 40 anos, aquilo que cremos se converte naquilo que conquistamos. Acreditar nas capacidades individuais vai determinar a interpretação das experiências e definir os limites das conquistas. Sendo assim, Dweck acredita que a excelência consiste em um estado mental.

A pesquisadora afirma que possuímos duas percepções distintas da inteligência. Enquanto algumas pessoas defendem que a é algo definido, e que não se pode aumentar, outros acreditam que apesar de variar de um indivíduo para o outro, se houver esforços consegue-se potencializar a inteligência. Avaliando de outra maneira, caso a inteligência seja avaliada como algo definido, cada encontro profissional se demonstrará como uma forma de demonstrar o quanto se possui. Por outro lado, caso seja visualizada com possibilidade de se aumentar, os mesmos encontros passam a ser vistos como oportunidades de crescimento.<sup>15</sup>

Diversos estudos realizados por Dweck evidenciaram que ao atribuir metas de desempenho às crianças, obteve-se performances satisfatórias nas resoluções de problemas objetivos, todavia não apresentavam a mesma habilidade em aplicar os mesmos conceitos quando submetidos a novas situações.

Em um determinado estudo realizado com crianças da quinta e sexta séries, a pesquisadora questionou-os com oito problemas que poderiam resolver e quatro que não teriam capacidade por ser questões muito avançadas para tal idade. Enquanto os alunos que compartilhavam do pensamento que o conhecimento é algo determinado desistiram rapidamente, aqueles que apresentam um estado mental mais expansivo continuaram trabalhando e tentando muitas outras alternativas de resolução. Mesmo não conseguindo chegar à resposta, estes consideraram que fracassos são inevitáveis na busca da excelência.

Enfim, pela ótica de Dweck, tem-se duas formas de visualizar a inteligência. Uma que se baseia em teorias progressistas, nas quais se priorizam objetivos de aprendizagem e o esforço como forma de melhorar algo, enquanto outra foca nas metas de desempenho e na inteligência como algo definido. Se seguir por uma direção a excelência pode ser um fato, por outro inalcançável.

Anders Ericson atribui a excelência ao esforço por um longo período por aquilo que se almeja. Outro autor que, através de seus estudos, evidenciou essa questão foi Daniel Chambliss. Este demonstrou que os indivíduos que atingem os melhores resultados são aqueles que destinam maior parte de seu tempo e esforço às atividades rotineiras da preparação. Ou seja, a determinação e perseverança no atingimento de objetivos a longo prazo definem o alcance do sucesso.<sup>17</sup>

### 2.3.3 Propósito

Os indivíduos que desempenham suas atividades de forma autônoma na busca da excelência tendem a possuir um alto desempenho. Aqueles que o fazem em função de uma causa maior do que a si mesmas, podem alcançar objetivos mais desafiadores ainda.

Daniel Pink acredita que o incentivo através do lucro pode ser insuficiente, e a motivação a partir de um propósito individual ou organizacional começa a se evidenciar como grande propulsora das ações e conquistas.<sup>15</sup>

De acordo com a escritora Sylvia Hewlett em sua pesquisa acerca das gerações definidas como Baby boomers e a Geração Y, está havendo uma reformulação no que se entende por sucesso. As pessoas pertencentes a essas gerações não estão mais visualizando o dinheiro como maior fonte de remuneração, mas sim fatores não financeiros que lhes evidenciem o propósito daquilo que estão realizando.<sup>18</sup>

Após a crise econômica mundial de 2009, alunos de MBA de Harvard elaboraram um “Juramento do MBA”, no qual passam a se comprometer com causas maiores e com a maximização do propósito acima da maximização do lucro. Enquanto na faculdade de administração palavras como “foco”, “eficiência”, “vantagem” e “diferenciação” descreviam suas metas, no MBA em Harvard os alunos começavam a pensar diferente, e definiram seu juramento baseado por palavras como “propósito”, “bem maior” e “sustentável”. Max Anderson, um dos idealizadores dessa nova visão, comenta que seu desejo enquanto



administrador é que no futuro seja reconhecido não pela riqueza que acumulou, mas pelo mundo melhor que gerou a partir de sua liderança.<sup>15</sup>

Em um estudo realizados com alunos do último ano da Universidade de Rochester, Edward Deci, Richard Ryan e Cristopher Niemiec, questionaram-nos quanto as suas metas de vida após a conclusão da faculdade, e os acompanharam pelos primeiros anos de suas carreiras.

Os pesquisadores identificaram dois grupos distintos entre os alunos. Um deles possuíam objetivos como se tornar ricos ou famosos, ou sejam, metas de lucro. Já o outro grupo apresentava aspirações em ajudar os outros a melhorar de vida, aprender e crescer, definidas como metas de propósito.

Após um e dois anos os pesquisadores questionaram os ex-alunos para avaliar como estavam. Aqueles que indicavam atingir as metas de propósito que se propunham apresentavam um índice de satisfação e bem-estar superior ao apresentado quando estavam na faculdade, além de baixo nível de depressão e ansiedade. Por outro lado, os indivíduos que compartilhavam de objetivos a base de lucro e fama evidenciaram níveis de satisfação e autoestima semelhantes ao que apresentavam durante a faculdade, ou seja, atingiram seus objetivos, mas não estavam mais felizes por isso. Além disso demonstraram maior ansiedade e depressão superiores, mesmo com suas metas alcançadas.

Com base nesses achados, os pesquisadores concluíram que aqueles que possuem apenas metas ligadas ao lucro financeiro, tendem a alcançá-las, mas mesmo assim mantém-se infelizes.

19

#### 2.3.4 Otimismo

O otimismo, assim como a esperança, consiste na forma de ver as coisas e acreditar que, no final, tudo dará certo apesar dos reveses e frustrações. Isso acaba por proteger o indivíduo de tornar-se apático ou depressivo diante das dificuldades da vida.

Martin Seligman, psicólogo da Universidade da Pensilvânia, define o otimismo como a forma que as pessoas avaliam seus êxitos e fracassos. Um indivíduo otimista vê a derrota como alguma coisa que possa ser alterada para que a vitória ocorra na próxima vez. Já o pessimista assume a culpa e atribuem a causa a algo que não possa ser mudado.

Em um estudo realizado em 1984, com 500 calouros da Universidade da Pensilvânia, Seligman constatou que os índices apresentados nos testes de otimismo foram os melhores indicadores das notas dos mesmos no primeiro ano de faculdade. O pesquisador acredita que a combinação entre o talento individual com a capacidade de seguir em frente diante dos fracassos, é o que vai conduzir a pessoa ao sucesso. Para isso é importante nos testes de capacidade avaliar a motivação, afim de se descobrir se a pessoa seguirá em frente quando for submetida às inevitáveis frustrações da vida.

Em outro estudo realizado por Seligman junto a vendedores de seguro de vida da empresa MetLife, a força do otimismo na motivação das pessoas ficou ainda mais evidente. Em função da grande maioria de negativas que esses vendedores recebem nas suas vendas, em torno de setenta e cinco por cento desistem nos primeiros três anos de atividade. Em um primeiro momento, o pesquisador identificou que aqueles vendedores que se demonstravam otimistas venderam 37% mais seguros do que aqueles identificados como pessimistas. Também os pessimistas desistiram duas vezes mais que os otimistas já no primeiro ano de função.

Com base nisso, Seligman sugeriu à empresa que contratasse um grupo de candidatos que apresentaram maior número de pontos nos testes de otimismo, mas que fracassaram no teste básico de triagem aplicado. Esse grupo de otimistas foi analisado e tiveram uma performance superior àqueles considerados pessimistas. Já no primeiro ano venderam 21% mais seguros, e no segundo ano 57% a mais.

A origem da perspectiva positiva ou negativa das coisas pode ser inata, mas também pode ser desenvolvida através das experiências. Alguns psicólogos definem como auto eficácia, essa crença de que temos o controle sobre os fatos da vida. Albert Bandura, psicólogo da Universidade de Stanford e estudioso de auto eficácia afirma que as crenças dos indivíduos acerca das suas próprias aptidões vão definir o efeito dessas aptidões, pois estas não são propriedades fixas. Aqueles que têm consciência de auto eficácia tendem a se recuperar dos reveses, preocupando-se mais de como fazer do que com o que possa dar errado.<sup>15</sup>

## 2.4 MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO

A satisfação no cargo está relacionada à emoção e o afeto do trabalhador em relação ao seu trabalho. Apesar das pesquisas demonstrarem que a relação entre motivação e satisfação

não ocorre de forma tão simples, elevou-se a atenção para o nível de satisfação no cargo, como um importante índice para a potencialização da motivação.

Os empregadores procuram melhorar a satisfação no cargo por parte de seus colaboradores, dada a forte ligação que esse sentimento possui com o desempenho do mesmo na realização de suas atividades.

A satisfação está relacionada aos resultados do desempenho, da rotatividade, do absenteísmo, do compromisso organizacional e do envolvimento no cargo, o que influenciam diretamente na mensuração dos resultados da organização.

1. Desempenho no Cargo: a relação exata entre o desempenho e grau de satisfação no cargo não está clara. Inicialmente acreditava-se que o aumento da satisfação promoveria uma melhora no desempenho. Porém, em pesquisa realizada em 1977, Jacobs e Solomon constataram que o maior desempenho leva a uma maior satisfação, quando esse desempenho está relacionado a uma maior recompensa.
2. Rotatividade de Pessoal (Turnover): os colaboradores podem permanecer no trabalho ou pedir demissão por diversos motivos, podendo estar ligados à satisfação no cargo ou não. Alguns estudos evidenciam que a avaliação do grau de satisfação no cargo pode estar associada a uma intenção futura de pedir demissão. Apesar disso, um dos fatores mais relevantes para que um trabalhador venha a pedir demissão são as condições econômicas. Caso não exista a possibilidade de conseguir outro emprego, um cargo que não traga muita satisfação passa a ser melhor do que nenhum.
3. Absenteísmo: diversos estudos metanalíticos demonstraram que não há relação entre a satisfação no cargo e o absenteísmo. Uma das possibilidades é que, se um colaborador tende a faltar muito o seu trabalho, passa a ter avaliações de desempenho abaixo do esperado, pressão dos colegas, etc, que acabam por estimulá-lo a deixar a organização. Por outro lado, pesquisadores revelam que índices elevados de satisfação colaboram para uma redução no absenteísmo.
4. Compromisso Organizacional: consiste no desejo de um colaborador em permanecer na organização. Está baseado no envolvimento do colaborador com a organização. É o contrário da intenção de sair. Stumpf & Hartman (1984) afirmam que a relação ente a satisfação e o compromisso organizacional é positiva.
5. Envolvimento no Cargo: enquanto o compromisso organizacional é a identidade do colaborador com toda a organização, o envolvimento no cargo baseia-se no grau de

identificação do trabalhador com o cargo que ocupa. Os estudos demonstram que um aumento da satisfação no cargo leva a um maior envolvimento no cargo.

Além desses quesitos, alguns fatores pessoais como idade, raça e gênero também demonstram relação com a satisfação no cargo. Por exemplo, quando se relaciona a idade e o grau de satisfação no cargo, observa-se que quanto mais velho o colaborador, normalmente se apresentam mais satisfeitos com suas atividades. Talvez isso ocorra pelo fato de que, a princípio, os colaboradores mais velhos das organizações tendem a ocupar cargos mais elevados dentro da hierarquia.

Quando se avalia a relação entre o gênero e a satisfação no trabalho, algumas outras variáveis passam a ser levadas em consideração como a pressão, o assédio e a desigualdade de remuneração. Cada vez mais o trabalho em equipe torna-se imprescindível nas organizações, e a partir disso homens e mulheres apresentam-se mais satisfeitos em ambientes onde os grupos são equilibrados em termos de gêneros.<sup>1</sup>

### 3. CONCLUSÃO

O objetivo deste trabalho foi identificar uma forma mais eficaz do líder produzir estímulos que levem o indivíduo a um elevado índice de motivação e, conseqüentemente, potencializem sua performance individual e da equipe.

Após análise das teorias motivacionais existentes em paralelo com as características individuais das pessoas, fica evidente que o processo de motivação se dá de forma diferente para cada indivíduo. Isso está diretamente relacionado com as suas experiências de vida pregressas, presentes e futuras.

#### 4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Allport, G.W. **Pattern and Growth in Personality**. Londres: Holt, Rinehart and Winston, 1961.
2. Baard, P.P.; Deci, E.L.; Ryan, R.M. **Intrinsic Need Satisfaction: A Motivational Basis of Performance and Well-Being in Two Work Settings**. *Journal of Applied Social Psychology* 24, 2004.
3. Block, J.A. **A contrarian view of the five factor approach to personality description**. *Psychological Bulletin*, 117. 187-213, 1995.
4. Cattell, R.B. **The Scientific Analysis of Personality**. Londres: Penguin Books, 1965. apud ROTHMANN, I e COOPER, C. 2009.
5. Chambliss, D.F.; **The Mundanity of Excellence: An Ethnographic Report on Statification and Olympic Swimmers**. *Sociological Theory*, 1989.
6. Deci, E.L. **Intrinsic motivation**. New York: Plenum Press, 1975.
7. Derlega, Vi.; et al. **Personality: Contemporary Theory 3**. Ed. Belmont, CA: Wadsworth, 2005. apud ROTHMANN, I e COOPER, C. 2009.
8. GOLEMAN, D. **Inteligência Emocional**. Editora Objetiva, 1995.
9. Hackman, J.R.; Oldham, G.R.; **Development of the Job Diagnostic Survey**. *Journal of Applied Psychology*, 60(1), 159-170, 1975 apud KRUMM, D. 2005.
10. Hewlett, S.; **The “Me” Generation Gives Way to the “We” Generation**. *Financial Times*, 19 de junho de 2009.
11. KRUMM, D. **Psicologia do Trabalho**. LTC-Livros Técnicos e Científicos Editora, 2005.
12. Latham, G.P.; Pinder, C.C. **Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century**. *Annual Review of Psychology*, 56, 486-516, 2005 apud ROTHMANN, I e COOPER, C. 2009.
13. McClelland, D.C.; **The achieving Society**. Princeton, NJ: Van Nostrand, 1961 apud KRUMM, D. 2005.
14. Nemetz, P.L.; Christensen, L. **The challenge of cultural diversity: Harnessing a diversity of views to understand multiculturalism**. *Academy of Management Review*, 21, 434-462, 1996.

15. Niemiec, C.P.; Ryan, R.M.; Deci, E.L.; **The Path Taken: Consequences of Attaining Intrinsic and Extrinsic Aspirations.** *Journal of Research in Personality* 43 (2009): 291-306.
16. PINK, D.H. **Motivação 3.0.** Editora Elsevier, 2010.
17. ROTHMANN, I. e COOPER, C. **Fundamentos de Psicologia Organizacional e do Trabalho.** Elsevier Editora, 2009.
18. Sternberg, R. **In Search of the Human Mind.** Nova York: Harcourt Brace, 1994.
19. Thomas, R.R. **Redefining Diversity.** Nova York: Amacom, 1996.

