



D DIREITO DO TRABALHO: NAS TEIAS DA LEI



SARA M. TAVARES
sara.tavares@srslegal.pt
Advogada do Departamento de Direito
do Trabalho da SRS Advogados

Com o patrocínio:



Liderança e motivação: simples teorias ou palavras-chave para vencer?

No mundo do trabalho, em plena globalização, acompanhando o crescimento dos defensores das técnicas de desenvolvimento pessoal, assistimos a uma verdadeira indústria que apela à formação de líderes.

Esta ânsia de busca de líderes e talentos poderá levar a que as empresas fiquem reféns dos processos de recrutamento e selecção de candidatos, muitas vezes sem o almejado êxito de, após exercícios de dissecação de todas as suas características, conseguir as pessoas certas.

A definição de líder é extremamente discutida, consoante a realidade organizacional em causa.

Por um lado, temos as teorias que defendem que certas pessoas já nascem com características de líderes. Esses traços da personalidade de um líder são, no entender de alguns, facilmente detectáveis através de testes comportamentais e de avaliação psicológica, assumindo especial destaque as características de autoconfiança, ascendência e domínio, fluência verbal, equilíbrio emocional, controlo e elevado sentido de responsabilidade.

Por esta perspectiva, é perceptível que certas organizações, em determinadas áreas de negócio, já elaborem os seus requisitos para novos colaboradores de acordo com esta visão sobre o perfil que pretende para os seus líderes de amanhã.

É certo que não se pode descartar a importância da presença de certas características de personalidade como predisposição do exercício da liderança, mas não se nos oferecem certezas de que a sua posse assegure o sucesso do líder.

Em sentido contrário, uma outra teoria comportamental defende que, sendo co-

nhecido o comportamento responsável pela liderança eficaz, as pessoas poderiam ser “treinadas” para exibir tal comportamento, conseguindo assim transformar-se em líderes. A realidade organizacional demonstra-nos que ambas as teorias são válidas. Ou seja, se por um lado a existência de características atribuídas a um comportamento de líder são essenciais aos protagonistas dos dias de hoje, em que os desafios competitivos e de estratégia são superiores aos que alguma vez existiram, por outro lado também se nos afigura defensável que os líderes se formam no sentido do aperfeiçoamento dos seus *skills*.

Mais não seja porque se, por um lado, podemos estar perante um líder mais focado na produtividade máxima, por outro temos líderes que possuem um enfoque mais incisivo nas pessoas (isto é, nas necessidades dos seus subordinados) e isto terá que ser adaptado à realidade de cada organização. Neste sentido, para atingir a eficácia óptima, há que adequar os líderes às situações: há situações que requerem um líder orientado para as tarefas, outras há que requerem um líder orientado para as pessoas/relacionamentos.

É indiscutível que o aumento da eficácia organizacional e grupal estabelece a necessi-

dade de as relações do líder com os seus subordinados serem boas: se a equipa estiver bem preparada e motivada, então a relação líder/subordinados é óptima e o sucesso da equipa está quase garantido, na medida em que são necessárias ainda outras conjunturas extrínsecas, inerentes à estrutura, para se chegar à situação óptima.

Ou seja, é necessário que o líder tenha outras condições para atingir um ambiente organizacional favorável, designadamente ter formas de premiar os seus subordinados, ter poderes para sancionar os incumpridores, os subordinados conhecerem as suas responsabilidades e saberem o que se espera deles.

Toda esta exposição conduziu-nos, necessariamente, ao conceito de motivação: um bom líder é aquele que motiva e coopera com os seus subordinados.

Neste ponto defende-se que os subordinados devem compreender os líderes para executarem o seu projecto organizacional, mas é igualmente necessário que os subordinados cheguem aos seus objectivos pessoais nesse processo, com a ajuda do líder. Na verdade, a realidade organizacional das empresas e instituições demonstra que o comportamento humano é motivado por um conjunto de necessidades extremamente variáveis e em permanente evolução.

Esta é a função motivacional do líder: incumbê-lo o papel de auxiliar os seus subordinados na prossecução dos seus objectivos, orientando-os e apontando-lhes caminhos, numa lógica de “motivação = motivo para acção”. Liderança e motivação formam, pelo exposto, um par indissociável, pois a realidade demonstra que não se pode falar de uma sem a outra: sem um líder que trabalhe a questão motivacional poderemos estar perante um potencial que não chega a ser realizado. ■

