

IMPACTOS DAS ATITUDES NEGATIVAS DOS LÍDERES SOBRE OS LIDERADOS¹

VALDEMIR BUENO
Faculdade de Agudos – FAAG

RESUMO

As atitudes negativas dos líderes podem causar vários tipos de reações em seus liderados, com isso o presente trabalho procurou demonstrar quais são essas reações e seus impactos, para que as organizações possam detectar à forma de como seus líderes estão desenvolvendo sua equipe e poderem tomar medidas que busquem sempre o bem estar e a motivação do colaborador. Dependendo do tipo de atitude negativa que o líder tem, pode-se afetar significativamente a operacionalização da empresa, aumentando as despesas e diminuindo o faturamento, acarretando grandes prejuízos à organização, uma vez que para o sucesso e o bom desempenho, todos devem estar caminhando com o mesmo objetivo e para que esse seja atingido com eficiência e eficácia, todos da equipes devem estar utilizando toda sua força, ou seja, desempenhando suas funções com motivação, gostando do que faz, confiando nos líderes e na sua organização. Portanto, é importante destacar a importância do líder para o liderado e destacar que uma de suas funções é procurar manter a motivação em seus liderados, desenvolvendo atitudes que possam desenvolver sua equipe e buscar a maximização dos resultados.

Palavras Chaves: liderança; motivação; atitudes; impacto

INTRODUÇÃO

O ambiente das organizações se ampliou e, na literatura especializada, passou-se a analisar fenômenos que pudessem impactar negativamente nas organizações, incorporado assim os processos de mudanças e como esse novo cenário pode impactar nos colaboradores. Com os estudos ambientais, o pesquisador procurou analisar as atitudes dos líderes, seus impactos nos liderados, na organização e como essas atitudes podem afetar a organização.

Nesse sentido, exige-se do capital humano, assim chamado os colaboradores da organização, aptidão para trabalhar em equipe, para adaptar-se a mudanças no tipo de atividade que irá desempenhar e exercer liderança.

¹ BUENO, Valdemir. Impactos das atitudes negativas dos líderes sobre os liderados. **Rev. Npi/Fmr**. set. 2011. Disponível em: <<http://www.fmr.edu.br/npi.html>>

Toda organização tem o desafio de estabelecer uma política motivacional com a finalidade de fazer aparecer à capacidade profissional de seus colaboradores, visando usá-la no processo de conquista de suas metas e objetivos, mas para tanto, o líder tem um papel fundamental para o sucesso dessa política e isso implica muitas vezes nas atitudes que ele têm em relação aos seus liderados. Essas atitudes podem ser percebidas através do tratamento entre líder e liderado, o modo como desenvolvem sua equipe, a maneira com que se comunicam, os exemplos dados pelo líder, como se portam, etc.

Muitos líderes têm atitudes muitas vezes vistas como negativas pelos seus liderados, e muitas vezes não percebem, portanto a justificativa e a motivação para esse trabalho é mostrar as atitudes consideradas negativas pelos liderados e o impacto que essas atitudes podem causar a organização, pois muitas dessas atitudes podem acabar desmotivando os liderados no ambiente de trabalho e causar prejuízos para a organização.

Destacar atitudes negativas dos líderes, permitem a organização corrigir o líder de maneira que não se cause maiores danos a organização.

No mercado atual, várias são as transformações e que impactam diretamente na economia e muitas organizações para sobreviverem, necessitam do trabalho em conjunto com seus colaboradores, procurando construir um espírito de equipe, respeito e compromisso, práticas essas que dependem e muito da liderança e sua maneira de liderar.

A necessidade de mudança tem sido imposta através de avanços tecnológicos, processo de globalização e abertura de novos mercados e competição acirrada no mercado de trabalho que impõem novas formas de liderar e motivar as pessoas.

Com isso, o perfil dos líderes está mudando e junto, suas atitudes também, umas positivas e outras negativas, dependendo da situação. Para tanto, o líder tem que saber desenvolver seu grupo de trabalho, motivar seus liderados e não causar desmotivação e desconforto nos colaboradores.

As práticas de motivação e liderança estão cada vez mais aplicadas nas organizações, e o modelo de liderar considerando o colaborador um recurso na organização está cada vez mais distantes das organizações

modernas, portanto é importante saber como lidar com as pessoas, pois constituem o princípio fundamental e essencial na dinâmica organizacional, porque delas resultam a verdadeira fonte de vantagem competitiva, são essas pessoas que imprimem vitalidade, dinamicidade, criatividade e inovação as atividades e que podem levar a organização a uma posição de destaque no mercado.

Diante dessa evidência, liderar pessoas torna-se vital, não só para a sobrevivência de qualquer organização, mas também para o próprio sucesso do líder, liderar pessoas passou a ser uma grande desafio para toda e qualquer organização (CHIAVENATTO, 2004).

Os líderes, por sua vez têm um papel nessa administração, uma vez que sua relação é mais próxima do colaborador, portanto suas atitudes e ações podem impactar diretamente no colaborador.

Não obstante, ainda encontra-se lideranças que exercem a gestão de pessoas centradas no controle, ancoradas por modelos mentais que não mais possuem aderência ao mundo atual, pois desencorajam a criatividade, desmotivam, desanimam e inibem o potencial humano.

O presente trabalho procurou as principais atitudes negativas dos líderes e demonstrar como essas atitudes podem impactar nos colaboradores, principalmente no que diz respeito a sua motivação para o trabalho.

OBJETIVOS

Objetivo geral

Demonstrar como as atitudes negativas podem impactar nos colaboradores

Objetivos específicos

- Elaborar referencial teórico sobre o tema;
- Identificar as principais atitudes negativas dos líderes e de que maneira elas impactam nos liderados;

DESENVOLVIMENTO

Para Chiavenato (2005), todos os seres humanos possuem valor intrínseco. A noção de capital humano surgiu recentemente. Humano, do latim *hominem* (para humanos), está relacionado a pessoas. Determina nossa espécie: o ser humano é uma pessoa. Capital, do latim *caput* (para cabeça), tem muitas interpretações. No uso comum significa o primeiro, maior ou melhor. Na contabilidade moderna denota lucro líquido – os ativos restantes de um negócio após todos os passivos serem deduzidos. O capital humano é o patrimônio inestimável que uma organização pode reunir para alcançar competitividade e sucesso.

O Capital humano para existir, precisa estar dentro de um contexto, onde tenha liberdade e apoio para crescer, o líder, tem um papel fundamental sobre isso, pois é ele o responsável para esse apoio, por isso a importância de suas atitudes, uma vez que ela impacta diretamente em seu liderado.

Atualmente o talento humano passou a ser tão importante para as organizações quanto o próprio negócio, pois é o elemento essencial para sua preservação, consolidação e o sucesso organizacional. As organizações estão buscando um relacionamento melhor entre as pessoas, incentivando o trabalho em equipe, a harmonia no grupo e enfatizando a importância dos líderes para o desenvolvimento destes talentos (VERGARA, 2003).

Com a globalização, a formação e a manutenção de equipes comprometida e motivada é um desafio constante para as organizações, para a manutenção do comprometimento e da motivação.

Portanto, a equipe precisa sentir-se como parte do negócio e entender a importância do seu trabalho para alcançar a superação de metas, sendo esse um papel primordial esperado da liderança, não basta às organizações fornecer ótimas recompensas para a equipe, se essa equipe não for liderada com atitudes positivas como: ética, respeito e reconhecimento das características e das necessidades individuais (MATOS, 2008).

A Liderança passou a ser fundamental nas organizações e com isso pode-se observar que as atitudes dos líderes impactam diretamente na reação dos liderados, portanto ter atitudes negativas pode desencadear problemas nas organizações com relação aos seus colaboradores.

Para Maximiano (2002), a liderança é a influência inter-pessoal exercida numa situação e dirigida através do processo da comunicação humana à execução de um ou de diversos objetivos específicos.

Pode-se também definir a liderança como sendo o processo pela qual uma pessoa consegue influenciar outras a seguirem suas idéias e ou ações, é obter resultado através de outras pessoas, é a capacidade de fazer com que os indivíduos se envolvam voluntariamente em determinadas tarefas para a concretização de objetivos comuns, é fazer com que outras pessoas sonhem os seus sonhos, lutem a sua luta (CHIAVENATO, 2005).

Liderar é obter resultado através de outras pessoas, é influenciar pessoas ou grupos de pessoas para que esses desenvolvam mecanismos para atingir um objetivo comum, é a utilização de todos os recursos disponíveis para promover a motivação entre os liderados e a realização dos objetivos comuns é controlar as emoções para poder gerenciar a própria motivação e a dos liderados (LEVEK; MALSCHITZKY, 2002).

Para Maximiano (2002), liderar é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas. Pois, os verdadeiros líderes são os que em grupo, ocupam uma posição de poder, que tem condições de influenciar, de forma precisa todas as decisões estratégicas.

De acordo com Chiavenato (2005), a influência do líder pode ser exercida normalmente ou pode vir ainda do cargo ocupado pelo indivíduo na organização, o que é permitido dizer que os líderes surgem naturalmente dentro de um grupo, como através de indicação formal.

Portanto, a liderança é a essência da capacidade de influenciar outras pessoas para atingir determinados objetivos e metas, essa habilidade ou capacidade depende especialmente do processo de comunicação, ou seja, da habilidade que o líder tem em falar e agir com seus liderados.

A necessidade dos líderes do passado desenvolver novas habilidades e atitudes com relação ao direcionamento de sua equipe de trabalho é fundamental para a condução das pessoas, que hoje esperam uma nova postura de seus “chefes”, já que os requisitos exigidos para desempenho das atividades nas empresas modernas também mudaram.

Líder é a pessoa que conduz seus liderados com eficiência e eficácia a realização de determinados objetivos comuns, fazendo com que todos se dediquem voluntariamente, sempre motivados, é usar do conhecimento para crescer e desenvolver o crescimento de todos a sua volta (CHIAVENATO, 2005).

Para que a liderança traga bons resultados para o líder, liderados e organização é preciso saber liderar, ter atitudes positivas com os colaboradores. Mas muitos líderes ainda não sabem como liderar, têm ainda a mentalidade de chefia (liderança do passado), de tirania, e hoje sabemos que o líder tem que ser uma pessoa flexível, que saiba ouvir seus liderados, que ofereça ajuda que saiba se comunicar, entre outras características.

Os líderes precisam descobrir que seu papel mudou de forma significativa e como consequência, o comportamento também precisa mudar.

O desafio crítico em que se encontram se refere ao fato de assumir novas responsabilidades, que devem estar envolvidas não apenas o atingimento das metas organizacionais, como também para o desenvolvimento de pessoas e novos líderes capazes de dar continuidade ao constante processo de adaptação das organizações no contexto em que se inserem (CHIAVENATO, 2005).

Portanto, o papel do líder deve ser o de conhecer profundamente a arte da formação de equipes e aprender a trabalhar com elas, as vitórias devem ser partilhadas e deixar de lado a ambição pessoal em prol do grupo.

Os líderes que aprendem a cooperar trabalhando em equipes, em vez de dirigir por manuais e políticas internas “engessadas” da organização, verão o valor do sucesso de grupo (ULRICH, 1996).

Certamente o líder eficaz não pode ignorar o fato de que as pessoas possuem qualidades humanas, com personalidades diferentes que mudam de acordo com a cultura, com suas necessidades e com o clima

organizacional. Para isso, o líder precisa ser capaz de compreender e lidar com problemas que envolvem trabalho em equipe, criatividade, mudança e principalmente motivação.

Segundo Vergara (2003), para realizar uma boa liderança, o líder também deve possuir humildade, paixão e inteligência emocional para formar um ambiente de trabalho movimentado pela ética, integridade, confiança, respeito mútuo, transparência e pro atividade, só dessa forma conseguirá um desenvolvimento contínuo de seus liderados, ajudando as pessoas a identificar com clareza os objetivos pretendidos, motivando para que cada membro da equipe dê sempre o melhor de si, superando o esperado.

Os líderes necessitam estar sempre atentos, pois seu comportamento pode desmotivar seus liderados, já que pessoas são diferentes umas das outras e a diversidade de interesse faz com que cada indivíduo execute suas tarefas por razões diferentes, e o líder tem que explorar as individualidades de cada um aplicando mecanismo e gerenciando as informações para manter a motivação e promover o desenvolvimento contínuo de sua equipe (CHIAVENATO, 2005).

Quando um líder não apresenta todas as características necessárias podem trazer muito prejuízo para a organização, promovendo a desmotivação, a insegurança, o desequilíbrio e o terrorismo, inibindo o desenvolvimento das pessoas a sua volta.

Ninguém poderá ser um líder eficaz se não entender a significância que seu trabalho assume para os liderados, portanto seus exemplos, sua maneira de agir, pensar, se comunicar, de motivar, etc., influenciam diretamente as atitudes dos líderes e afetam o clima organizacional, portanto esse trabalho assume um papel de influência mútua.

O processo de liderança dá-se por meio de relações entre os líderes e liderados, em que um ou mais líderes, têm sucesso ao tentar retratar, definir, apoiar e motivar a realidade dos liderados.

Para Motta (2001), o verdadeiro líder é basicamente um sujeito capaz de investir parte de sua vida no futuro da empresa, e motivar seus liderados para o mesmo, uma vez que se comprometer os objetivos

organizacionais ajuda e muito no clima organizacional. A essência da liderança não está no poder, mas em colocar poder nas mãos das pessoas certas.

Portanto, o verdadeiro líder desenvolve no liderado, a percepção de relacionamento inter-pessoal significativo, positivo e pró-ativo, capaz de estimular à ação e envolver a parte emocional do liderado.

Segundo Chiavenato (2005), os liderados precisam de autonomia para sentirem-se comprometidos, precisam que seus líderes saibam delegar. Se os liderados precisam participar com idéias criativas, precisam de líderes que estimulem a participação. Se precisam assumir a responsabilidade de suas tarefas necessita de líderes que conduzam um processo de amadurecimento rumo a esta responsabilidade.

O perfil do líder diferencia muito do papel de gerente ou chefe, enquanto este, centraliza e delega, o líder não possui postura de executor e sim de servidor. Suas atribuições deixam de ser: comandar, controlar e executar, passando a ser de: delegar, debater, ouvir sugestões, compartilhar objetivos, informar, apoiar, etc.

A principal característica do líder é a delegação, pois significa fornecer aos liderados a chance de assumir seus próprios riscos e de participar do processo criativo que permeia as organizações atualmente. Através da delegação, os liderados passam a expandir sua consciência crítica, sua criatividade, sua vontade própria. Com isto, sentem-se comprometidos com o que fazem e com o sucesso da organização (CHIAVENATO, 2005)

Quando os liderado participam mais dos processos de decisão e uma organização, a motivação, a moral e o desempenho profissional do liderado aumentam. Quanto maior a participação do liderado, maior será seu compromisso tanto com o trabalho como com a organização (BERGAMINI, 1994)

Manter a energia motivacional, também é um outro fator importante dentro da liderança, pois manter o liderado motivado, não é muito fácil, mas por outro lado é muito fácil desmotivá-lo.

Portanto, é possível conceituar o processo de liderança como a capacidade de acionar e manter a motivação dos trabalhadores para o alcance dos objetivos propostos pela organização.

O líder pode ser considerado um administrador voltado para a busca do crescimento de seus liderados na participação da criatividade, utilizando-se da delegação como ferramenta eficaz na gestão e acima de tudo ser uma pessoa servidora, na qual o liderado sempre pode se apoiar.

Como já demonstradas, os líderes devem sempre ter atitudes positivas para poderem extrair de seus liderados o que eles têm de melhor, mas nem sempre acontece dessa maneira, muitos líderes tem atitudes negativas e que impactam diretamente no contentamento ou não do colaborador.

O Quadro 1 demonstra algumas atitudes negativas que os líderes tem em relação aos seus liderados.

Quadro 1: Atitudes negativas do líder e suas causas.

Atitudes negativas	Causas das atitudes negativas
Arrogância	<p>Segundo a Bíblia a soberba que inclui arrogância e vaidade é um dos setes pecados capitais, o dicionário Aurélio define arrogância como orgulho excessivo, exagerado de satisfação pela capacidade, sentimento elevado de dignidade pessoal, soberba, já João Paulo II definiu arrogância como “tendência para dominar os outros para além dos próprios e legítimos direitos e méritos”, ou seja, é um Reino sem coroa como descritos em textos Judaicos. Arrogância é um sentimento de superioridade para com o próximo, caracterizado pela falta de humildade, pelo desprezo do valor alheio, pela falta de capacidade de empatia.</p> <p>Um líder arrogante, jamais reconhece seu erro, assim como não reconhece as qualidades de seus liderados, provocando a desmotivação, devido o líder se coloca muito acima de seus liderados, desprezando suas idéias, seus talentos, inibindo e impedindo o desenvolvimento da equipe</p>
Agressividade	<p>Sentimento que visa provocar o outro, feri-lo na sua auto-estima, violência psicologia ou mental no trabalho, humilhação e constrangimento. Um dos principais problemas causado pela agressividade, muito discutido mundialmente é o chamado “assédio moral” que acaba com a auto-estima do agredido provocando problemas físicos, psicológicos, financeiros, enfim produzindo grandes prejuízos tanto na vida profissional como na vida pessoal, trazendo grandes problemas para as organizações, pois além da queda de desempenho do indivíduo, do absenteísmo e da rotatividade, tem sido alvo de grandes discussões judiciais, passiva de grandes indenizações por danos Moraes e materiais. Definido pela ONG Assédio Moral como exposição do trabalhador a situações ofensivas, repetitivas e</p>

	prolongadas durante a jornada de trabalho no exercício de suas funções. Esse tipo de atitude causa a insegurança e o medo.
Desonestidade	Um líder deve atrair seguidores e para isso precisa ser admirado e respeitado, se possuir um caráter duvidoso despertará a desconfiança e num ambiente onde prevalece a desconfiança é impossível manter a harmonia e a motivação da equipe, pois a desonestidade destrói os relacionamentos.
Irresponsabilidade	Falta de comprometimento do líder, não assume seu papel, transferindo a responsabilidade para outros. O líder não busca soluções para os problemas, somente busca culpados, nunca reconhece o seu erro. Essa atitude acaba bloqueando o desenvolvimento da equipe, pois o liderado para não correr risco de errar e sofrer sanções com o erro, somente realiza suas tarefas sem apresentar novas idéias, porque correr risco, se a glória sempre será do líder e a culpa será sempre de quem ofereceu a idéia ou executou a tarefa, quem irá correr risco se a corda arrebenta sempre para o lado mais fraco?
Bajulação	Dirigir elogios interesseiros a alguém, enaltecer com exagero visando à obtenção de favores e privilégios. A desmotivação ocorre devido somente o bajulador ser recompensado e muitas vezes sem ter a capacidade ou pessoas realmente capaz se deslocarem para outros setores ou outras organizações devido às injustiças que sempre ocorrerá nos setores onde a liderança é movida por bajulação.
Omissão	Um dos maiores pecados corporativo, é a falta de atitude diante dos problemas, é a temência de tomar qualquer atitude diferente das conhecidas, um líder omissivo não reconhece o valor de seus liderados e só lembra-se desses quando algo de errado acontece, tomando-se para si toda a glória dos sucessos e transferindo para seus liderados o ônus do fracasso. Pois velhos ditados fazem referencia a omissão, “ errar por omissão é pior que errar por ação.” “mais vale a lágrima da derrota do que a vergonha de nunca ter lutado”.
Pessimismo	Segundo dicionário Aurélio é um estado de espírito com tendência para encarar tudo pelo lado negativo. “ ou seja se algo pode dar errado, dará da pior forma possível, assim descrito na lei de Murphy. Um líder pessimista desmotiva a equipe, e faz com que as organizações perca muitas oportunidades de melhorias, pois o líder desacredita em muitas idéias que pode trazer grandes benefícios na realização dos objetivos, deixando de executá-la devido dar muito ênfase nas possibilidades negativas deixando de observar os pontos positivos.
Perfeccionismo	Segundo definição do dicionário Aurélio é a tendência exagerada para atingir a perfeição na realização de algo. Um líder perfeccionista foca demais em detalhes que não trará tantos resultados, nunca está contente, pois consegue ver falhas em tudo, é muito crítico com si mesmo e com os outros, causando angustia, sofrimento e insegurança, prejudicando assim a relação do trabalho
Centralizador	O líder centralizador por medo de delegar funções e dividir poder, se compromete a maior parte de seu tempo com tarefas que poderiam ser delegadas a outras pessoas da equipe, como tende a puxar para si todas as responsabilidades, acaba inibindo o crescimento da equipe causando a desmotivação e a falta de

	comprometimento da equipe, fazendo com que a equipe não se sintam como parte do processo, prejudicando assim o seu verdadeiro papel que é “liderar”, além de prejudicar sua vida familiar por estar sempre sobrecarregado no trabalho comprometendo o tempo com a família, amigos enfim a vida social que é algo muito importante para a saúde física e mental do ser humano.
Passividade	A passividade, é o ajuste a uma situação da qual discorda, é a falta de força de vontade, falta de esperança, falta de comando, falta de capacidade, falta de atitude para resolver o problema é a reação de ignorância ou distorção das dimensões do problema na busca de soluções, é um estado de espírito de obediência, submissão, e a grande necessidade de aprovação é o bloqueio ou inibição da reação. A passividade desmotiva os colaboradores, pois porque se empenhar tanto na realização de uma tarefa sabendo que não terá reconhecimento.

Fonte: Adaptado pelo autor.

Motivação é o impulso interno que leva à ação, é uma força, uma energia interna que provoca a ação em direção a satisfação do objetivo.

Segundo Bergamini (1997):

“(...) aquela capacidade responsável pela busca de adaptação ao meio ambiente. De acordo com ele, Esse processo de adaptação comporta necessariamente a utilização de um tipo de energia interna, que gera uma espécie de tensão que conduz a uma seqüência predeterminada de comportamentos com vistas à busca de um esquema específico que tem por função diminuir ou fazer desaparecer a tensão”⁰¹

A Motivação pode ser dividida em:

- **Motivação intrínseca:** é a força interna, relacionada à recompensa psicológicas como reconhecimento, respeito status;
- **Motivação extrínseca:** é aquela relacionada com recompensas externas como salário.

Segundo Chivenato (2005), Maslow, afirma que o homem se motiva, quando suas necessidades são todas supridas de forma hierárquica, surgindo sempre uma nova necessidade a cada conquista, formando assim o ciclo motivacional organizado da seguinte forma:

- **Auto-realização:** são as necessidades mais elevadas é a superação, é a plena realização;

- **Auto-estima:** é o próprio reflexo no espelho, a maneira pela qual a pessoa se vê e se avalia, auto-avaliação e auto-estima;
- **Sociais:** surge após satisfação relativa das necessidades fisiológicas e segurança, é a vida associativa entre as pessoas, a troca de amizade, afeto, amor;
- **Segurança:** segundo nível das necessidades humanas, surge após a satisfação das necessidades fisiológicas, é a proteção de qualquer perigo real ou imaginário, físico ou abstrato, é o desejo de estabilidade;
- **Fisiológica:** nível mais baixo de todas as necessidades, denominada de necessidades biológicas ou básicas necessárias para a sobrevivência do indivíduo.

Pessoas motivadas enfrentam os problemas e desafios com confiança, com mais vontade, pois estão encantados e ligados as estratégia da empresa, e é de fundamental importância que seus pontos fortes sejam valorizados, principalmente no desenvolvimento de seu potencial.

Segundo Bergamini (1997), Herzberg formulou a chamada Teoria dos dois fatores para melhor explicar o comportamento das pessoas em situação de trabalho. Para ele dois fatores orientam fortemente o comportamento das pessoas:

Fator higiênico: São fatores localizados no ambiente que abrange as condições dentro das quais as pessoas desempenham seu trabalho. Os principais fatores higiênicos são: o salário, os benefícios sociais, o tipo de gerência recebidas as condições físicas e ambientais de trabalho, as políticas e diretrizes da empresa, o clima organizacional, os regulamentos internos, em fim são fatores que se situam no ambiente externo que circunda o indivíduo e como esses fatores são decidida pelas empresas estão fora do controle das pessoas. O trabalho antigamente era considerado uma atividade desagradável e para fazer com que as pessoas trabalhassem mais, tornava-se necessário o apelo para prêmios e incentivos salariais, políticas empresariais abertas e estimuladoras ou seja incentivos

situados externamente ao indivíduo em troca do seu trabalho e dedicação. Outros ainda incentivavam as pessoas a trabalharem por meio de recompensas (motivação positiva) ou punições (motivação negativa). A principal característica dos fatores higiênicos é que quando eles são ótimos conseguem apenas evitar a insatisfação das pessoas e não consegue elevar consistentemente a satisfação e quando a elevam não consegue sustentá-la elevada por muito tempo. Porém, quando são péssimos ou precários, os fatores higiênicos provocam a insatisfação das pessoas. Devido a essa influência mais voltada para a insatisfação, Herzberg lhes dá o nome de fatores insatisfacientes. São higiênicos porque são essencialmente preventivos e apenas evitam a insatisfação, mas não provocam a satisfação.

Fator motivacional: também denominados fatores intrínsecos, devido estar relacionado com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que a pessoa executa. Assim sendo, os fatores motivacionais estão sob o controle da pessoa, pois estão relacionados com aquilo que ela faz e desempenha. Os fatores motivacionais envolvem sentimentos de crescimento individual, de reconhecimento profissional e as necessidades de auto-realização. A característica mais importante dos fatores motivacionais é que quando são ótimos, eles elevam a satisfação das pessoas no trabalho. Porém, quando precários, evitam a satisfação. Pelo fato de estarem relacionados com a satisfação das pessoas, recebem também o nome de fatores satisfacientes, conforme demonstra o quadro 4.

Para Chiaventao (2000), a desmotivação é a perda da força interna, é a ausência da ação, ou falta de desejo por algo, é a falta de incentivo, entusiasmo que provoca a ação, logo se não existe vontade não haverá ação ou de uma forma menos intensa, é um estado de espírito onde não apresenta força para provocar uma ação ou se apresenta com uma intensidade bem menor do que realmente poderia ser.

A não satisfação das necessidades causa frustração provocando problemas na vida profissional, na vida social, vida pessoal e até mesmo pode causar problemas com a saúde, tanto física como mental. O quadro 2 mostra as principais causas da desmotivação.

Quadro 2 – Principais causas da desmotivação

Causas da desmotivação	
Pessoal	Na vida pessoal pode causar insegurança, pessimismo, desequilíbrio emocional, baixa moral, desinteresse, além de causar problemas com a saúde física e psicológica.
Social	Na vida social, devido a auto-estima baixa, a insegurança, o indivíduo tende a se isolar do convívio social até mesmo no relacionamento com os colegas de trabalho.
Profissional	Na vida profissional pode causar queda de desempenho, passividade, pessimismo, insegurança, baixa produtividade, aumento de ausência, desinteresse pelo trabalho

Fonte: Adaptado pelo autor

Segundo Chiavenato (2005),

“a motivação não é uma qualidade individual, nem uma característica do trabalho, não existe indivíduos que estejam sempre motivados, nem tarefas igualmente motivadoras para todos. Na realidade a motivação é bem mais que um processo estático, trata-se de um processo que é ao mesmo tempo função dos indivíduos e das atividades específicas que eles desenvolvem. É por isso que a força, a direção e a própria existência da motivação estarão estreitamente ligados à maneira pessoal pela qual cada um percebe, compreende e avalia sua própria ação no trabalho...(CHIAVENATO, 2005, p. 60)”

Pode ser as mais variáveis possíveis as razões para a perda da motivação de membros da equipe como a falta de *feedback* entre os profissionais de uma organização, a dificuldade de implementação de novas idéias ou projetos, problemas de relacionamento, pressão exagerada, responsabilidade incompatível com o potencial, ausências de planos de carreira, salários e benefício desproporcional ao oferecido pelo mercado, pressão exagerada por resultados entre outras, porém uma coisa é comprovadamente certa, a desmotivação provoca a queda nos rendimentos operacionais, afetando o faturamento e até mesmo o crescimento da empresa

e por esse motivo que os responsáveis pelo RH das empresas precisam estar sempre atento procurando identificar e desenvolver mecanismo para corrigir as características dos seus líderes passivo de promover a desmotivação nos colaboradores

Inúmeras pesquisas de satisfação profissional realizadas comprovam que o salário é importante, porem não está entre os principais motivos de desmotivação, que está mais relacionado com tratamento entre os membros da equipe, o líder e a organização, a falta de reconhecimento, a falta de liberdade de desenvolver seu potencial. Quadro 3 – demonstra a Causas das atitudes negativas nos liderados.

Quadro 3: Causas das atitudes negativas nos liderados.

Causas	
Medo	É um sentimento fruto da arrogância, da agressividade, da desonestidade, da irresponsabilidade, do pessimismo e do perfeccionismo, onde o colaborador deixa de desenvolver o seu potencial, de sugerir idéias, de crescer, de correr risco, de errar, pois teme a punição diante do fracasso.
Raiva	Sentimento momentâneo fruto da presença de qualquer uma ou de todas características negativas dos líderes, onde o colaborador pode apresentar diversas reações, como a agressividade, a rotatividade, surge mediante a uma atitude desonesta, e as injustiças causadas pelo líder.
Desinteresse	Impacto da arrogância, da passividade, da desonestidade, onde o colaborador perde parcialmente ou totalmente o desejo de desenvolver o seu potencial.
Auto-estima baixa	Resposta a arrogância, a agressividade e a desonestidade, fazendo com que o colaborador deixe de acreditar em si mesmo, desenvolvendo um sentimento de incapacidade diante dos desafios do dia-a-dia.
Falta de Comprometimento	Decorrente das injustiças efetivada devido a bajulação, a desonestidade, a omissão, a arrogância, e a passividade, onde o colaborador desenvolve suas funções porem não se empenha, não se envolve deixando de desenvolver o seu potencial.
Falta de harmonia na equipe	Causado pela agressividade e pela desonestidade, criando um ambiente movido pela desconfiança que acaba com os relacionamentos, prejudicando consideravelmente o trabalho em equipe
Aumento da Rotatividade	Todas essas características juntas ou isoladamente impacta na rotatividade, pois causa a infelicidade no colaborador que pode se desligar da empresa ou também pode provocar a queda no desempenho do

	colaborador, dificultando o cumprimento de metas, estipulado, gerando o descontentamento da empresa provocando seu desligamento.
Insegurança	Fruto da agressividade e da desonestidade, pois o colaborador não tem por certo a sua posição na organização, não se sente parte da empresa e teme por qualquer mudança, se envolve facilmente em boatos e fofocas e sua auto-estima é prejudicada.
Desconfiança	Decorrente principalmente da desonestidade, desenvolvendo um ambiente movido pela desconfiança, inibindo o colaborador de aplicar todo o seu potencial, de relacionar-se verdadeiramente com a liderança, de expor seus projetos e as suas dificuldades.
Desmotivação	Todas característica negativa, presente nas lideranças, isoladamente ou em conjunto, desenvolve a infelicidade nos colaboradores, com isso contribuem profundamente, para a queda da motivação, transformando um colaborador que de costume cumpre e até supera as metas estabelecidas, a diminuir sua produção, e perder o interesse e a força para desenvolver o seu potencial ou até mesmo de continuar na equipe ou na empresa. Com a desmotivação todos são prejudicados: o líder que deixa de cumprir o seu papel que é de desenvolver outros líderes, o liderado com a queda da produção e a organização com a queda do faturamento, perda de talentos e aumento das despesas para formar outros talentos, além de exportar conhecimento para a concorrência.

Fonte: Adaptado pelo autor

Contudo, o Quadro 4 mostra os principais impactos causados nos liderados e nas organizações diante de uma liderança com atitudes negativas.

Quadro 4: Principais impactos negativos nas organizações e nas pessoas.

Organizações	Liderados
Diminuição da Produção	Queda na produtividade
Queda no Faturamento	Falta de Comprometimento
Queda nas vendas	Pessimismo
Falta de assiduidade	Desinteresse pelas tarefas ou objetivos
Absenteísmo	Auto-estima baixa
Alto Turn Over	Descontentamento
Falta de Comprometimento	Rotatividade
Geração de fofocas e boatos	Insegurança
Perdas de Talentos e transferência de conhecimento para a concorrência	Irritabilidade
Despesas com reposição de vagas	Surgimento de doenças físicas e psicológicas

Fonte: Adaptado pelo autor

Quando é formada uma equipe, a motivação é muito importante, e como já demonstrado anteriormente, com as atitudes negativas dos líderes ela é a primeira a aparecer nos liderados.

O desejo de aprender novidades, de encarar novos desafios, de conhecerem novos ambientes e novas pessoas é excitante e agradável, porém todo esse estado de espírito pode se perder devido às características e atitudes negativas dos líderes que impactam diretamente na motivação de seus liderados.

As atitudes negativas dos líderes podem impactar tanto nos liderados como para a organização, pois contribuem significativamente na queda da produção, no aumento da rotatividade, do absenteísmo, no desperdício e perda de talentos.

Tais atitudes impedem o desenvolvimento da equipe causando nos liderados a falta de interesse, a auto-estima baixa, falta de comprometimento, a insegurança, a inibição do crescimento, devido criar nos liderado o medo de correr riscos além de prejudicar o trabalho em equipe.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho identificou que a ação do líder tem como desafio construir seu próprio estilo de liderança, afinada com seus princípios e valores pessoais que atenda a necessidade da empresa e da equipe de trabalho, buscando dentro de uma finalidade o alcance de maior qualidade, produtividade, bom relacionamento interno e externo, autoconfiança e segurança nas atividades de trabalho através de uma filosofia mais humanista onde é valorizado o talento humano (VERGARA, 2003).

Na empresa estudada muitos líderes, ao buscar esse estilo, têm atitudes negativas, a atitude mais apontado foi à centralização de funções, o que gera principalmente a desmotivação por parte dos colaboradores, uma vez que ele não é incentivado a aprender algo novo ou algo que exige uma maior responsabilidade, pois a motivação para Chiavenato (2000), é a perda da força interna, é a ausência da ação, ou falta de desejo por algo, é a falta de incentivo, entusiasmo que provoca a ação, logo se não existe vontade não haverá ação ou de uma forma menos intensa, é um estado de espírito onde

não apresenta força para provocar uma ação ou se apresenta com uma intensidade bem menor do que realmente poderia ser.

Outra impressão que a centralização pode passar ao colaborador é de incapacidade de realizar aquela determinada tarefa ou que o líder tem medo de passar a tarefa e o colaborador “roubar” sua função, o que demonstra insegurança e falta de confiança em seu liderado.

Portanto, ao invés de conseguirem maior qualidade, produtividade, bom relacionamento interno e externo, auto-confiança e segurança nas atividades acabam prejudicando seus liderados, os coagindo, o que resulta muitas vezes em demissão ou total desmotivação.

Assim, não basta ter capital humano com talentos nas empresas, é necessário ter esses talentos inseridos no contexto organizacional, participando e apoiando as decisões juntamente com seus liderados, no qual lhes proporcione liberdade e motivação para crescer e desempenhar suas atividades. Se esse contexto não é adequado, os talentos ficam acuados ou fogem. Portanto, a liderança da empresa deve se preocupar com suas atitudes, pois elas são perceptíveis pelos liderados e impactam diretamente em suas atitudes, como foi demonstrada na pesquisa.

Conseqüentemente, muitos líderes para não perder esses talentos, têm que rever suas atitudes e seu posicionamento dentro da organização, proporcionando um clima mais apropriado para o crescimento de seu liderado.

Ter boas atitudes com seus liderados é um vetor de motivação na vida profissional desses colaboradores, uma vez que a motivação é o impulso interno que leva à ação, é uma força, uma energia interna que provoca a ação em direção a satisfação do objetivo (BERGAMINI, 1997).

Contudo, pode-se constatar através dos objetivos propostos pelo trabalho, que as atitudes negativas dos líderes pode afetar significativamente a operacionalização da empresa, diminuindo o faturamento, aumentando as despesas, provocando a queda de produção, gerando dificuldade de relacionamento entre as equipes, prejudicando a auto-estimas de seus liderados, provoca o absenteísmo, e a rotatividade, fazendo com que a

organização além de perder grandes talentos, acaba aumentando suas despesas para repor a vaga e o talento perdido.

As atitudes negativas dos líderes afetam os fatores pessoais, sociais, financeiros e até psicológicos dos liderados que em contrapartida afetam o nível motivacional das pessoas. Com isso, o impacto é diretamente na vida profissional do colaborador, que perde o rendimento e pode ser levado a adquirir até mesmo uma doença ocupacional relacionada com o stress, fadiga e absenteísmo.

As organizações, através da alta gerência, necessitam estar sempre atentas na forma como seus líderes estão desenvolvendo sua equipe, buscando prevenir e demonstrar as conseqüências de uma liderança despreparada, e o reflexo destes despreparo em seus liderados.

Assim sendo, o trabalho deixa para a empresa a sugestão de ser realizada periodicamente uma avaliação de clima organizacional, para que esses problemas sejam detectados e supridos, para que não acarrete maiores conseqüências para a organização. Uma vez detectada precocemente os problema, eles não se estendem e não contaminam o clima organizacional da empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CARVALHO, I. M. **Introdução à psicologia das relações humanas**. 13. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1983.

CAVALCANTI, V. L.; CARPILOVSKY, M.; LUND, M.; LAGO R. A. **Liderança e motivação**. Série Gestão de Pessoas. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando com as pessoas**: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier Campus, 2005.

_____. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Elsevier - Campus, 2004.

_____. **Gestão de pessoas**: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier - Campus, 2004.

FAAC – Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação. Disponível em: <<http://www.faac.unesp.br>>. Acesso em: 05 set. 2010.

HUNTER, J. C. **O monge e o executivo**: uma história sobre a essência da liderança. 17. ed. (trad. Maria da Conceição Fornos de Magalhães) Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfico, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos/Marina de Andrade Marconi, Eva Maria Lakatos. 6. ed. São Paulo: Atlas 2001.

LEVEK, A. R. H. C.; MALSCHITZKY N. Liderança. In: **Gestão do capital humano**. Coleção Gestão Empresarial. Curitiba - PR: AFESBJ, FAE, Business School, Gazeta do Povo, 2002, pág. 33-46.

MATOS, F. G.; **Ética na Gestão Empresarial**: da Conscientização a Ação. São Paulo, 2008.

REIS, A. M. V.; TONET, H.; BECKER JR., L. C.; COSTA, M. E. B. **Desenvolvimento de equipes**. Série Gestão de Pessoas. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

ROBBINS, S. **O comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

ROCHA, E. P.; SALLES, J. A. A. **Competências e a gestão de pessoas**. In REACRE – Revista Administração CREUPI. Esp. Sto. Do Pinhal, SP. v. 05, n. 09, jan./dez. 2005, p. 35-43.

SCHIFF, J.L; **Análise Transacional**: Tratamento de Psicose: Leitura do Catnexus; 1986, Apostilha da UNAT - Brasil

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 2. ed. São Paulo : Atlas, 2000.