

# A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES \*

## THE IMPORTANCE OF LEADERSHIP AND MOTIVATION IN ORGANIZATIONS

Sara Cristina Cabral Pires Teixeira\*\*

Orientador: Edilson Silva Diniz\*\*\*

### **INSTITUTO DE ENSINO SUPERIOR FRANCISCANO – IESF**

---

#### **RESUMO**

Manter-se motivado não é uma tarefa fácil, muitas vezes, apesar de ser uma questão fortemente ligada a fatores internos, ela exige um esforço coletivo. Nem sempre é possível se motivar sozinho, por isso, uma boa equipe de trabalho é essencial. A motivação em equipe, no entanto, também não é simples, ela depende de diversos fatores e é necessário ter muita coesão para que ela aconteça. Por isso, surge a figura do líder, que contribui tanto para a motivação coletiva quanto para a individual. Objetiva-se, portanto através deste estudo demonstrar a importância de desenvolver líderes que influenciam e motivam nas organizações diante da realidade no mercado de trabalho através dos seguintes objetivos específicos: Prescrever a importância de lideranças na condução das equipes nas organizações e Avaliar a importância da motivação dentro das organizações. Como procedimento técnico foi adotado a revisão bibliográfica. A liderança tem uma forte influência no comportamento humano e na tomada de decisões. Com o conteúdo apresentado, percebe-se a importância do líder nas organizações, pois é ele o responsável por promover, dirigir e coordenar as tarefas desenvolvidas por sua equipe. Saber as necessidades de cada membro de sua equipe é importante, e isso fica evidente na Pirâmide de Necessidades de Maslow. Depois de analisar o conteúdo apresentado, podemos concluir que o líder tem um papel fundamental na organização e tem forte influência na motivação dos funcionários.

**Palavras-chave:** Liderança. Motivação. Organizações.

#### **ABSTRACT**

Keeping yourself motivated is not an easy task, often, despite being an issue strongly linked to internal factors, it requires a collective effort. It is not always possible to motivate yourself, so a good team is essential. Team motivation, however, is not simple either, it depends on several factors and it is necessary to have a lot of cohesion for it to happen. Therefore, the figure of the leader emerges, which contributes to both collective and individual motivation. Therefore, the objective of this study is to demonstrate the importance of developing leaders who influence and motivate in organizations in the face of reality in the labor market through the following specific objectives: Prescribe the importance of leadership in conducting teams in organizations and Evaluate the importance of motivation within organizations. As a technical procedure, the bibliographic review was adopted. Leadership has a strong influence on human behavior and decision-making. With the content presented, one can see the importance of the leader in organizations, as he is responsible for promoting, directing and coordinating the tasks developed by his team. Knowing the needs of each member of your team is important, and this is evident in Maslow's Pyramid of Needs. After analyzing the content presented, we can conclude that the leader has a fundamental role in the organization and has a strong influence on employee motivation.

**Keywords:** Leadership. Motivation. Organizations.

---

\* Artigo apresentado para conclusão do curso de Gestão de Recursos Humanos pelo IESF

\*\* Graduando do Curso de Gestão de Recursos Humanos pelo IESF.

\*\*\* Prof.º graduado em Administração e Marketing pela FAMA. Mestrado em Ciências da Educação pela Escola Superior João de Deus, Lisboa, Portugal.

## 1 INTRODUÇÃO

As funções de liderança de uma organização são baseadas na unidade de ordens/objetivos, não significando falta de conselhos para tomada de decisões, mas sim que as diretrizes estabelecidas não sofrerão com ruídos na comunicação ou com duplicidade na informação, porque emanaram de uma só voz.

É de responsabilidade do guia definir os passos que serão dados, escolhas a serem feitas e receber o *feedback* de seu pessoal a respeito das decisões tomadas, cabendo a ele dirigir e controlar situações oriundas de sua equipe de trabalho que possam afetar a conquista final.

Manter-se motivado não é uma tarefa fácil, muitas vezes, apesar de ser uma questão fortemente ligada a fatores internos, ela exige um esforço coletivo. Nem sempre é possível se motivar sozinho, por isso, uma boa equipe de trabalho é essencial. A motivação em equipe, no entanto, também não é simples, ela depende de diversos fatores e é necessário ter muita coesão para que ela aconteça. Por isso, surge a figura do líder, que contribui tanto para a motivação coletiva quanto para a individual. É ele que, juntamente com seu grupo de funcionários, deve criar metodologia capaz de superar as dificuldades do dia a dia e driblar a desmotivação da rotina. O líder é quem deve dar o bom exemplo, por isso, ele precisa saber lidar, em primeiro lugar, com a desmotivação individual. Qual é o papel do líder na motivação do trabalho?

A presença de um líder é essencial para qualquer organização, que seja exemplo e influencie os demais colaboradores para que todos andem na mesma direção. Liderança é a habilidade que o líder possui em conduzir um grupo de pessoas na execução de tarefas de uma forma voluntária, para o alcance dos objetivos da organização e da equipe. Reconhecer o funcionário pelo seu desempenho faz com que os colaboradores se sintam mais motivados e engajados. É fundamental que tenha claro qual é a real missão dentro da empresa e a importância que atividade que exercem tem para organização.

Objetiva-se, portanto através deste estudo demonstrar a importância de desenvolver líderes que influenciam e motivam nas organizações diante da realidade no mercado de trabalho através dos seguintes objetivos específicos: Prescrever a importância de lideranças na condução das equipes nas organizações e Avaliar a importância da motivação dentro das organizações.

Como procedimento técnico foi adotado a revisão bibliográfica. O mesmo será desenvolvido através de análise de literatura como livros, revistas e sites da internet, que segundo Gil (1999, p.72), “é caracterizado por um estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado”, será uma pesquisa de caráter descritivo, além disso, terá abordagem qualitativa. A amostra, nesse caso, com tratamento de dados de cunho qualitativo, adequa-se ao tipo de pesquisa proposto, uma vez que só uma pesquisa qualitativa e bibliográfica pode informar como as organizações motivam os seus colaboradores e a importância do líder dentro da mesma.

Com as constantes mudanças no mercado, o aumento da competitividade, o fenômeno da globalização e a busca contínua por resultados positivos, a liderança e a motivação são vistas como as estratégias que deveriam ser adotadas por grandes organizações, com o objetivo de identificar seus talentos e extrair o melhor de cada um, fazendo com que a equipe atinja excelentes resultados para a empresa.

Sabemos o quanto importante é a motivação para as pessoas e as organizações, uma vez que tal processo configura-se como transformador de qualquer organizacional, tendo como consequência um maior envolvimento e comprometimento das pessoas no desenvolver de suas atividades. Assim, se tornam mais produtivos e favoráveis a novos desafios, contribuindo para a eficácia organizacional.

Dessa forma, cada líder atua e se relaciona de maneira pessoal com seus subordinados imediatos, e estes podem adotar comportamentos adversos em função da sua atuação. Se positivo, esses comportamentos podem levar a organização alcançar bons resultados e se tornar coesa, ela deve considerar as pessoas que são responsáveis pelos resultados de cada processo.

## **2 LIDERANÇA**

A necessidade de um guia está intrínseca ao ser humano, desde os primórdios de nossa existência, seja como um conjunto de pessoas num mesmo lugar ou como um início de civilização, o papel de um dirigente se fez presente sempre. Por exemplo, temos a Mesopotâmia, cerca de 4.000 a.C., afirma Sacchetto (2016) e vai até as primícias da sociedade grega, abordando somente o período anterior ao ano 1 d.C. do calendário gregoriano.

Dito isso, muitas concepções são formadas a partir do significado sobre o que é ser um líder, atribuindo a esse adjetivo diferentes sinônimos de sorte que os conceitos se confundem. A respeito desse assunto, Schmidt (2011, p. 59) diz que “Líder é aquele que busca nas pessoas uma forma de fazer com que elas desenvolvam atividades que lhes tragam uma satisfação pessoal, como profissionais e como seres humanos”.

Para Chiavenato (2009), para que as organizações trabalhem de forma adequada elas precisam ser dirigidas por alguém, necessitam ser governadas e orientadas para os objetivos que se quer alcançar como uma instituição integrada e coesa, pois se não forem direcionadas, esforços serão desperdiçados visto que não haverá um local definido para que essa força de trabalho seja concentrada ocasionando perdas significativas para a entidade administrativa. Não há unidade de diretrizes empresariais se muitos são os que decidem e muitos os que têm a decisão final. As companhias pedem por si só que nelas se instaurem a unidade de direção e a de comando, pois desta maneira não haverá distorções no momento em que for preciso que os rumos da empresa sejam escolhidos.

Para o líder ter êxito em suas ações, é preciso ter humildade para estar em frequente melhora, o que em outras palavras quer dizer nada mais nada menos do que aprender e aprender sempre, tendo em mente que não retém em si todo o conhecimento, e que por conta disso deve se mostrar proativo em ser ensinado para que seus horizontes no saber da área sejam expandidos e também em possibilitar melhora na convivência com as pessoas, que são imprescindíveis na busca dos desfechos esperados, garante Schmidt (2012).

A soberba traz graves consequências pois a falta de interação com os liderados provocará distância de pensamentos, desmotivação, etc. A falta de procura pela melhora pessoal irá acarretar em estagnação do saber profissional e consequentes erros nas atividades realizadas, porque como foi citado anteriormente, ninguém retém em si todo o conhecimento. O orgulho também pode se dar em não querer ser instruído por alguém com um cargo menor,

mesmo quando o detentor desse saber exerce a função a mais tempo do que o seu líder imediato gerando assim insegurança na equipe. A falta de humildade numa situação de liderança é praticamente como dar as mãos ao azar e partir rumo ao fracasso. Já dizia Salomão em um dos seus sábios provérbios: “A soberba precede a ruína[...]”, Pv 16:18.

Quando a estrutura organizacional é concluída e a análise de cargos é feita, deve ser constituída a definição prévia das categorias de cargos, sendo as categorias certa quantidade de cargos com qualidades em comum que possuem a opção de ser dispostas em uma hierarquia ou escala prefixada, segundo Chiavenato (2010). No intuito que fique de forma clara para os integrantes da instituição quem será o encarregado de cada setor e para quem deverão se reportar como rotina ou no caso de alguma anormalidade.

Mais uma vez, Chiavenato (2010) sustenta a ideia de que o chefe é quem supervisiona, dá ordens, orientações, etc. É ele quem passa aos liderados as expectativas e os planos da organização, ele quem recebe dos subordinados os anseios e os sentimentos gerados pelos resultados que a entidade produz, sendo o responsável tanto pelos êxitos quanto pelos equívocos cometidos junto com o grupo, em unidade. No entanto, “Se uma pessoa investe em determinada atividade e não obtém retorno suficiente, sua tendência natural é abandonar a atividade e partir para outra iniciativa que lhe traga melhores resultados.” afirma Chiavenato (2011, p. 72), daremos ênfase a este assunto na seção que tange a questão da motivação. Ou seja, se existir insatisfação dos liderados a respeito de determinado projeto ou decisão, cabe ao líder ter o controle da situação para não perder um dos membros de seu grupo e reanimá-lo para o regresso às atividades.

## **2.1 Estilos de Liderança**

Muitos estilos são apontados pela literatura no campo da liderança, alguns são condensados para um melhor entendimento, outros esmiuçados para maior detalhamento de suas diferenças e assim por diante. Nesta subseção, serão utilizados como base para o desenvolvimento conceitual os estudos e pesquisas de Escorsin e Walger (2017) e Lotz e Gramms (2014), que dentre os diversos modelos existentes selecionaram um apanhado de 5 estilos nos quais nos basearemos.

A primeira forma de liderar apresentada é a autocrática, também chamada de coercitiva, a qual o líder determina todas as realizações do grupo além de ser a única voz, tomando as decisões e escolhendo os caminhos a serem tomados. Em um primeiro parecer, várias objeções podem ser ditas a respeito desse estilo como sendo agressivo (o que de fato é), ser acusado de não permitir participação dos subordinados, dentre outros. Todas essas queixas encontram fundamentos, entretanto, o fator que mais deve gerar preocupação para quem as pratica não são as características negativas encontradas, mas sim as consequências que essa abordagem pode gerar, dentre elas a opressão por parte dos liderados sem voz, causando desmotivação, fomentando o desinteresse e sentimentos de incapacidade fazendo que esse processo destrutivo não só se limite aos resultados aguardados, mas também chegando no próprio líder que terá de encarar pessoas desmotivadas, não seguras de si a respeito do trabalho e revoltadas.

Contudo, não só de espinhos é feito o modelo coercitivo, no meio de seus aspectos podem ser encontrados pontos positivos, como nas situações em que o liderado já se mostra hostil antes mesmo de alguma atitude do comando, sendo essa pessoa carente de uma demonstração de autoridade por vezes agressiva para que sua hostilidade seja canalizada. De igual modo, existem aqueles que necessitam de um controle firme à frente para se sentirem confiantes de que o trabalho será realizado corretamente, assim defende Minicucci (2007, *apud* ESCORSIN; WALGER, 2017, p.42).

A segunda liderança é diametralmente oposta a primeira a começar pelo nome, enquanto uma é chamada de autocrática, a outra é chamada de permissiva, também conhecida como *laissez-faire* do francês “deixa fazer” (tradução livre). O líder procura ao máximo fazer com que conflitos não brotem no meio de seu grupo e que todos os integrantes se sintam de maneira confortável, acreditando que o melhor jeito de liderar é não liderar, não contribuindo com sua ajuda, dando completa liberdade.

Minicucci (2007, *apud* ESCORSIN; WALGER, 2017, p. 43) aponta que a postura permissiva é produtiva quando as pessoas são individualistas, deixando-as trabalhar sozinhas crendo num possível retorno proveitoso. Ao contrário do que pareça, tanta liberdade pode ser fatal para os objetivos esperados, pois esse cenário liberal normalmente apresenta complicações nos momentos de se tomar decisões e resolver problemas, porque como o líder não detém tanta responsabilidade, pode surgir no meio do grupo um sentimento de indefinição, que gera desorganização levando à baixa produtividade.

A terceira proposta é a liderança democrática também conhecida como participativa ou liderança integradora, sendo de fácil entendimento para quem vive do lado ocidental do globo terrestre, pois a maioria do povo que aqui reside faz parte de um regime governamental com participação popular, ou seja, democrático. Esse estilo se apresenta como um meio termo aos dois já introduzidos, já que um pende para um lado totalmente autoritário e ou outro por sua vez para um lado totalmente aberto e liberal. A liderança integradora vem exercendo um papel que não oprime seus coordenados, não significando que não tenha autoridade e dá voz participadora, não significando também que haverá tanta participação a ponto de o papel do líder se tornar inútil. Um clima favorável é criado com essas atitudes se tornando cada vez mais propício o alto rendimento uma vez que o grupo apoia e colabora com a liderança.

Um verdadeiro oásis. É dessa forma que nos faz pensar o estilo democrático, lugar onde todos participam, não há desorganização, pois, o líder sempre está presente, não existe autoritarismo, todos têm voz e por aí vai. Não obstante, essa não é a liderança perfeita, uma vez que se acham inúmeras personalidades, modos de viver, características pessoais que não se enquadram em uma fórmula de liderança.

Exemplos que demonstram que não existe equação perfeita quando o tema é liderar é o empregado que é dependente de uma autoridade firme que o exponha as diretrizes sem questionamentos, há também aquele individualista que rende melhor só do que em meio à multidão de participantes. Sendo assim, Escorsin e Walger (2017) concluem que o sujeito que tem o desejo de colaborar e o que gosta do trabalho em grupo se encaixa melhor num grupo com liderança participativa.

O penúltimo tipo de liderar se mostra como aquele que cativa os subordinados muito mais pelas características pessoais do guia do que pelos métodos implantados por ele. Chamado de liderança transformacional-carismática, essa figura de líder usa de sua personalidade e vitalidade para dar confiança aos seus seguidores e apresenta bastante tato dentro do grupo em diversas situações tais como sensibilidade com os anseios dos liderados, demonstrações de insegurança/incapacidade e possíveis comportamentos hostis.

Com um ambiente tão propício, devido ao entusiasmo levado pelo administrador, os participantes prestam atenção com relação a solução dos problemas e às necessidades de desenvolvimento de cada um, essa forma de liderar faz com que os integrantes do time se doem ao máximo na busca dos objetivos colocados como meta a ser alcançada.

Dessa maneira, a mentalidade dos seguidores se transforma para uma mente que enxerga os antigos problemas de uma nova forma, na intenção de solucioná-los, o que no mesmo instante que se mostra uma excelente ferramenta para o gestor também se faz o seu calcanhar de Aquiles. Faria e Meneghetti (2011, *apud* ESCORSIN; WALGER, 2017, p. 45) observam “certa dificuldade de atuação desses líderes quando a função é a manutenção da rotina, pois estes tendem a focar mais as transformações e mudanças, e não as pequenas e rotineiras tarefas necessárias no cotidiano da organização”. Destarte, esse é o motivo pelo qual toda a empolgação gerada pelo líder transformacional-carismático também pode se tornar algo negativo, pois onde não deve ser implantada a mudança ou radical conversão das ideias organizacionais, o jeito por vezes heroico de liderar se demonstra como uma adversidade para os desígnios da entidade.

O derradeiro jeito de se dirigir uma equipe é uma nova tendência no meio empresarial, nomeada de liderança *Coach* do inglês “treinador” (tradução livre). Essa maneira de liderar vem com atenção nas pessoas além de buscar o estímulo nos coordenados para que desenvolvam a capacidade deles próprios serem os líderes, ajudando suas equipes, visando o alcance dos objetivos. Diniz (2005, *apud* ESCORSIN; WALGER, 2017, p. 45) assim conceitua:

“O líder *coach* lidera por meio de perguntas, e não de respostas, e coloca-se em condição de igualdade com seus liderados. Ao perguntar, o líder gera impactos profundos em seus liderados, levando-os a se comprometer com o processo, o que implica melhoria de resultados. (DINIZ *apud* ESCORSIN; WALGER, 2017, p. 45)

Esse processo é caracterizado por conversas em que o papel do coaching (aquele que exerce o coach) é fazer questionamentos e utilizar metodologias com o intuito de incitar o ouvinte a olhar seu contexto sob um a nova ótica, abrindo chances para a escolha de novos modos de agir, favorecendo sua melhora tanto pessoal como profissional, asseveram Lotz e Gramms (2014)

O *coach* nada mais é do que o significado de sua própria tradução, um treinador. Procura fazer com que aqueles que o ouvem sejam incentivados pelas suas palavras em suas próprias buscas, ou seja, os lidera fazendo com que eles mesmos sejam os seus líderes.

## 2.2 Teorias de Liderança

O que diferencia líderes de não líderes? Por que motivo um líder tem mais sucesso que outro? Liderar está relacionado com essência ou com práticas? No esforço de buscar explicar esses questionamentos é que surgiram as teorias de liderança, as quais ficaram conhecidas como: teoria dos traços, teorias comportamentais e teorias das contingências.

### 2.2.1 Teorias dos traços

A primeira teoria criada em torno da liderança foi a teoria dos traços que perdurou até o fim do ano de 1940, segundo Escorsin e Walger (2017). Líderes e não líderes são separados com base em suas qualidades e características pessoais ou de originalidade do indivíduo, os levando a definir que aqueles que possuem os traços físicos, intelectuais ou de personalidade corretos são os verdadeiros líderes, assegura Robbins (2005).

Segundo esta corrente, uns podem ser líderes e outros não, para ser, basta apenas que o indivíduo mostre certos aspectos que se encaixariam em qualquer contexto, tornando assim, o processo de formação de lideranças impossível, pois a pessoa já viria ao mundo como um líder, dizem Escorsin e Walger (2017), sendo desnecessário qualquer tipo de treinamento ou escola para que características e iniciativas sejam geradas na pessoa.

O declínio da teoria começou num ponto que Robbins (2005, p. 259) configura: “[...] uma revisão de 20 trabalhos nessa linha, feita no final dos anos 60, identificou quase 80 traços de liderança, mas apenas cinco eram comuns a quatro ou mais estudos”, ou seja, dos variados estudos e pesquisas a respeito do tema, nunca foi determinado um consenso dentro da teoria, ocasionando um descrédito aos resultados apresentados, já que a cada investigação novos traços eram descobertos. A abordagem possibilitava a percepção e o nascer de um líder, mas não oferecia auxílio no tocante a lideranças eficazes ou não. Uma vez que a corrente sofreu um duro revés com suas fraquezas expostas, outras buscas surgiram, como a teoria comportamental.

### 2.2.2 Teorias comportamentais

Na nossa linha do tempo das teorias de liderança, as teorias comportamentais encontram seu término no final da década de 60. Dado que a teoria dos traços naufragou alguns anos antes, um estudo mais completo surgiu, não levando mais em consideração os aspectos intrínsecos da pessoa como uma definição para decidir se há ou não liderança, mas sim nos comportamentos apresentados por determinados líderes, nisso se basearam os estudiosos da época.

O ponto era tentar encontrar a existência de alguma característica diferenciada no modo como os líderes se comportavam que contribuísse para explicar como se dava o processo de liderança. Assim sendo, saem de campo as qualidades e características pessoais e entram os comportamentos específicos de cada um, acabando com a crença de que ou indivíduo nasce líder ou não e espalhando a máxima de que um guia pode ser concebido através de um preparo que o induzisse a determinados comportamentos, garantem Escorsin e Walger (2017).

Seu desfecho se deu quando os idealizadores dos conceitos notaram que o conjunto de comportamentos de determinado líder não vai garantir sempre a realização dos objetivos planejados. Escorsin e Walger (2017, p. 23) afirmam: “identificou-se que existem mais aspectos além de características e comportamentos para explicar a liderança – e é nisso que a teoria das contingências de baseia”. Isto é, seja qualquer comportamento reproduzido por um líder, o alcançar dos objetivos nunca é deixado de lado, fazendo com que ao tentar cativar o grupo o líder pode agir de forma diferente da que costumeiramente agiria, acarretando em um cenário forjado que não dura muito tempo.

### 2.2.3 Teorias das contingências

Chegamos aos dias de hoje com a teoria das contingências como a mais completa no caminho de avanço dos estudos sobre liderança, afirmando que a identificação da eficiência da liderança vai muito mais longe do que traços de personalidades ou comportamentos ensináveis. Foram observados diversos casos de lideranças que até determinado tempo na história se mostravam sublimes, mas com o avanço do relógio se tornaram débeis como o exemplo citado por Robbins (2005) da presidente da Warnaco, uma empresa de confecções, que fez a receita anual saltar de 425 milhões de dólares em 1987 para 2.2 bilhões de dólares em 2001, mas que ao final do mesmo ano foi demitida por atitudes que distanciavam os credores. Fica a indagação: as mesmas atitudes foram tomadas tanto em 1987 quanto em 2001, o que aconteceu?

Os pesquisadores chegaram à conclusão de que a liderança é relativa e que as variáveis situacionais é que determinaram a eficácia de um líder. Robbins (2004, p. 263) assim descreve: “A relação entre estilo de liderança e eficácia sugere que, sob uma condição a, o estilo x pode ser adequado, enquanto o estilo y é mais indicado para a situação b, e o estilo z mais apropriado para a situação c”. Concluímos que não existe uma liderança perfeita e sim uma que se determina a partir de seu contexto, sendo possível afirmar assim como Escorsin e Walger (2017) que a liderança ou a liderança eficaz será concernente ao cenário e às necessidades.

## 2.3 Motivação

O principal objetivo da organização é produzir resultados, disso não há dúvida, porém, o caminho a ser percorrido até atingir esse patamar não é fácil nem tampouco curto e passa indispensavelmente, por mais óbvio que pareça, por pessoas. É fato que o maquinário tem assumido algumas atividades que outrora eram exclusivamente humanas, entretanto, em certas características a ciência ainda não conseguiu superar a mente do homem, como por exemplo gerir uma entidade com todos os seus percalços e situações que possam surgir devido à interação entre as pessoas pertencentes à organização, sendo uma delas a falta de motivação.

O ponto de vista acerca do que é motivação é controverso e detém muitas óticas diferentes, sendo complicado chegar a um consenso. Basicamente, tem seu significado associado a necessidade, impulso, desejo, vontade, meta,

objetivo, motivo ou incentivo. Segundo Sobral e Peci (2012), a definição de motivação é esta:

Em uma organização, esse conceito pode ser definido como a predisposição do funcionário para exercer esforços que busquem o alcance de metas organizacionais. Esses esforços devem satisfazer alguma necessidade do trabalhador. A motivação não é uma característica individual, mas, sim, o resultado da interação entre a pessoa e determinada situação. (SOBRAL E PECCI, 2012, p. 99)

Janete Knapik (2012) afirma que o homem é um ser que interage, é sociável e que isso se vincula aos grupos e organizações da qual faz parte, e dessa relação entre participante e grupo surgem infinitas variáveis que formam o modo como o integrante se portará. Uma dessas variáveis influencia diretamente na motivação do funcionário, consenso entre muitos autores como Bruning, Raso e Paula (2015); Knapik (2012) e Chiavenato (2010), a variável da necessidade aparece como uma das causas que fazem o ser humano sair de seu estado de inércia para a busca de algo que satisfaça sua necessidade. Com isso, se dá o início do processo de motivação, que nada mais é do que uma necessidade não satisfeita que gera uma força para o saciar de alguma vontade.

O conceito de que a motivação é constituída de três elementos-chave é introduzido por Robbins (2005), que defende a intensidade, direção e a persistência como sendo os pilares para um indivíduo motivado. A intensidade se refere a quanto uma pessoa demonstra comprometimento a respeito de uma atividade, mas mesmo se constituindo como o pilar mais importante, a intensidade sozinha não é suficiente para o alcance de uma meta, pois uma intensidade sem rumo não atingirá o efeito desejado, acarretando a esforços despejados de maneira supérflua e conseqüente desmotivação pelo tempo perdido e força gasta, sendo estritamente necessária a direção dos esforços.

De nada adianta uma intensidade nas ações empreendidas, uma direção para todo o esforço despendido sem que haja persistência na realização do objetivo, já que nem todas as tarefas terão êxito numa primeira tentativa ainda que sejam dotadas de intensidade e direcionadas para tal. A persistência pondera o quanto uma pessoa consegue manter-se viva na busca de seu propósito, à vista disso, o indivíduo motivado é assim caracterizado, quando se mantém no efetuar do trabalho até que seu desígnio seja atingido.

Foi dito anteriormente que o objetivo da organização é produzir, isso significa que seus componentes devem ter consigo o capital intelectual para fazer funcionar o objetivo, colocando em prática o conhecimento para que enfim a entidade produza. Repare que existem duas atitudes para que a organização dê resultado: a primeira é ter o conhecimento e a segunda é colocar em prática o conhecimento. O objetivo da empresa é a soma dessas duas ações, ou seja, com a perda de qualquer uma dessas variáveis não se consegue o resultado. Por isso, Lotz e Burda (2015) asseveram que é possível ter a ciência de como proceder, do saber fazer determinada coisa, no entanto, se o indivíduo não o quiser realizar, não surgirão resultados.

Uma das formas de trazer vontade ao indivíduo, além de promoções e aumentos salariais como recompensas, é a delegação do poder de decisão, a chamada descentralização. Stadler e Pampolini (2014, p. 73), assim escrevem: “[...] Deve-se estimular a descentralização das decisões, permitindo que os

empregados participem desse processo: isso aumenta a motivação, o comprometimento, a satisfação e a produtividade. ”, não significando isso que a entidade passará a ter duplas decisões ou deixará de possuir uma unidade de objetivos, mas sim que englobará no processo decisório seus funcionários visando atingir a produtividade na empresa.

Por fim, Sobral e Peci (2012) defendem que o desafio do administrador é juntar os esforços dos indivíduos para alcançar os horizontes da organização, para isso, deve buscar a melhoria do desempenho dos funcionários, não apenas com conhecimento, mas também sabendo motivá-los.

O homem depende e é fruto de interações, podendo essas o motivarem ou desmotivarem, criando necessidades que serão alcançadas ou não. A realidade de que as ambições de instituições passam por pessoas não pode ser negada e deve-se estar atento aos problemas que essas interações podem gerar para que a entidade não perca sua finalidade que é produzir, seja qual for seu ramo.

## **2.4 Teorias de Motivação**

Todo aquele que busca um resultado através da coordenação de pessoas, quer incentivá-las de alguma maneira, com algum tipo de método ou abordagem para que ao fim dos esforços o objetivo seja alcançado. Nessa temática é que surgem as teorias de motivação, investigando e pesquisando qual a forma mais eficaz de conduzir pessoas ao seu máximo de produtividade.

As teorias foram iniciadas na década de 1950, considerado um fértil período por Robbins (2009), que também afirma que três teorias específicas foram formuladas (das quais abordaremos duas), elas são conhecidas como a hierarquia das necessidades, as Teorias X e Y e a teoria dos dois fatores. Hodiernamente, muitos outros conceitos sobre motivação foram criados, tornando conhecidas as teorias já citadas anteriormente como antigas teorias sobre motivação, sendo as atuais reconhecidas como teorias contemporâneas sobre motivação, dentre as quais podemos citar a teoria de necessidades de McClelland, teoria da expectativa, do reforço, equidade, além de algumas outras. Usaremos como referencial teórico as abordagens de McClelland e da expectativa.

Na mais famosa das teorias ditas antigas, Maslow hierarquiza as necessidades humanas, colocando-as num mesmo pacote, porém as escalonando de acordo com suas importâncias na muito conhecida pirâmide que leva seu nome como pode ser visualizado na figura 1.

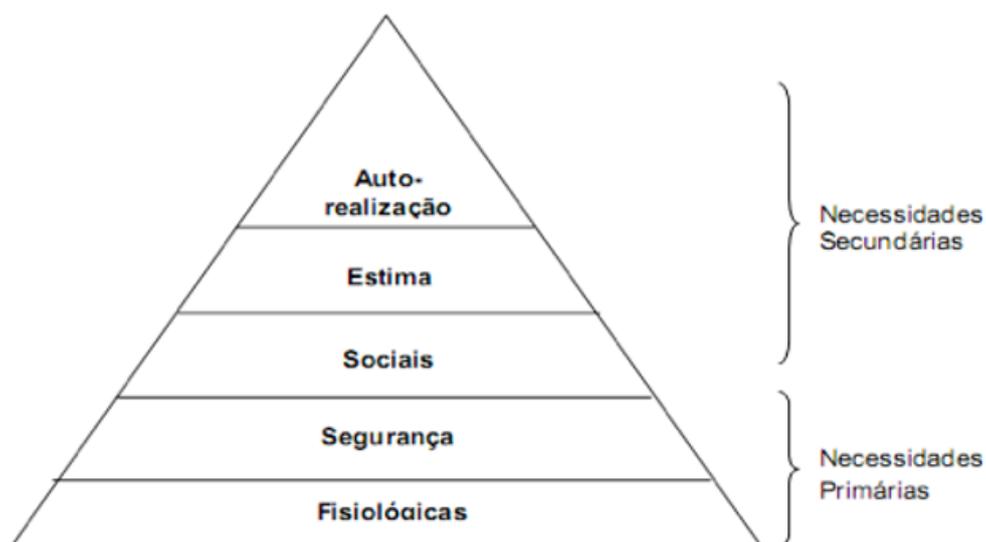


Figura 1: Pirâmide da Hierarquia das Necessidades.  
 Fonte: Adaptação de Chiavenato (2000)

Chiavenato (2016, p. 120) assim expõe a teoria de Maslow:

Maslow formulou uma teoria da motivação com base no conceito de hierarquia de necessidades que influenciam o comportamento humano. Ele concebeu essa hierarquia pelo fato de o homem ser uma criatura que expande suas necessidades no decorrer de sua vida. À medida que o homem satisfaz suas necessidades básicas, outras mais elevadas tomam o predomínio do seu comportamento. (CHIAVENATO, 2016, p. 120)

Carências essas que se dividem em necessidades primárias (fisiológicas e de segurança) e necessidades secundárias (sociais, de estima e de autorrealização) além de poderem ser esmiuçadas e exemplificadas tal qual faz Chiavenato (2014) dizendo que as fisiológicas se apresentam como o ar, comida, descanso, são também conhecidas como necessidades biológicas e existem a fim de garantir a sobrevivência do indivíduo, as de segurança que são a proteção contra o perigo e prevenção contra ameaças estando intimamente ligada também à questão da sobrevivência, encerrando a primeira parte da hierarquia.

Chiavenato (2014) continua dizendo que as necessidades sociais são as amizades, aceitação social, participação em grupos, tem a ver com a vida coletiva da pessoa numa troca mútua de afeto. As de estima estão relacionadas com a auto avaliação que o indivíduo realiza que são representadas pela reputação, autorrespeito, reconhecimento, autoconfiança, etc. Chegando ao topo da pirâmide temos as necessidades de autorrealização que são as faltas mais elevadas, levando o ser humano ao ápice de sua capacidade e habilidades, resultando na tentativa de realizar seu próprio talento e se desenvolver de forma contínua, essas necessidades são exemplificadas como realização do pessoal, utilização plena do conhecimento, etc.

Robbins (2005) assegura que a abordagem de Maslow teve grande reconhecimento, isso se refere à lógica intuitiva e à facilidade que o conceito oferece para entendimento, não sendo o suficiente para que a teoria alcançasse o status de imortal, pois é constatado que o autor não demonstra comprovação empírica substancial o bastante e vários outros estudos não conseguiram encontrar alicerces consideráveis para sustentá-lo.

A teoria dos dois fatores foi introduzida pelo psicólogo Frederick Herzberg, sendo também chamada de teoria da higiene-motivação, algumas vezes essa teoria investigou uma questão que ansiava saber o que as pessoas desejavam de seus trabalhos. Segundo Robbins (2009), Herzberg solicitou aos investigados que descrevessem as situações nas quais se sentiam muito bem ou muito mal com relação às suas atividades, sendo que “As respostas foram tabuladas e categorizadas”, destaca Robbins (2009, p. 51).

O resultado ao qual o psicólogo chegou foi que nem sempre o que faz um funcionário se sentir muito bem é exatamente ao contrário do que faz outro funcionário se sentir muito mal, as respostas foram diversas e dotadas de diferenciação. Em outro momento, Robbins (2005) diz que alguns dos aspectos do trabalho tendem a ter uma relação estritamente ligada com a satisfação e outros com a insatisfação. Com os pesquisados atribuindo seu bem-estar a si próprio e os que não se sentiam bem culpando a fatores externos, Herzberg chegou à conclusão de que o contrário da satisfação não é a insatisfação como qualquer um facilmente confundiria e que ao se exterminar as causas de insatisfação do ambiente organizacional não teríamos consequentemente indivíduos satisfeitos, mas sim indivíduos não insatisfeitos, tendo o lado da satisfação a mesma lógica, já que com a retirada de fatos que satisfaçam a pessoa não resta insatisfação e sim não-satisfação.

Ao conjunto de fatores conexos com a satisfação, deu o nome de fatores motivacionais ou “satisfacientes” que induzem à satisfação com o cargo e com as possíveis melhorias de desempenho, sendo esses fatores ligados às necessidades mais elevadas da hierarquia de Maslow, escreve Chiavenato (2016). Ainda conforme Chiavenato (2016), os fatores satisfacientes são as realizações, crescimento no trabalho, responsabilidade, reconhecimento das atividades feitas, entre outras.

Já aos fatores ligados a insatisfação, a esses deu a alcunha de fatores higiênicos ou “insatisfacientes”, que tendem a atuar numa ótica mais negativa do que os fatores satisfacientes e que quando são aplicados o homem não se sente insatisfeito, muito embora não esteja satisfeito, suas condições dizem respeito ao ambiente, condições físicas, salário, benefícios sociais, estilo de liderança recebido e outros mais.

Os fatores higiênicos são incapazes em sua totalidade para influenciar as pessoas e quando são precários levam a insatisfação, apenas na ocasião em que são aplicados de maneira excelente, servem somente para evitar esse tipo de comportamento, uma vez que sua atuação não é capaz de fazer subir e continuar melhorando a satisfação dos indivíduos, daí, segundo Chiavenato (2014), vem a expressão higiene.

Consoante com Robbins (2009), David McClelland e sua equipe deram início as chamadas teorias contemporâneas sobre motivação, já que mesmo muito conhecidos, os antigos conceitos sobre motivação não suportaram uma análise mais rigorosa dos críticos deixando uma lacuna nos estudos de motivação

aberta. Espaço esse que sofreu seu primeiro indício de fechamento quando McClelland e seu grupo chegaram ao resultado que afirma que existem três principais motivos ou necessidades no trabalho, essa abordagem ficou conhecida pelo cognome de teoria das necessidades de McClelland.

As três necessidades descobertas pelos pesquisadores antes mencionadas são as necessidades de realização, ligadas ao poder e as necessidades relacionadas à associação, que assim são definidas por Robbins (2005, p. 138):

Necessidade de realização: busca da excelência, de se realizar em relação a determinados padrões, de lutar pelo sucesso. Necessidade de poder: necessidade de fazer com que os outros se comportem de um modo que não fariam naturalmente. Necessidade de associação: desejo de relacionamentos interpessoais próximos e amigáveis. (ROBBINS, 2005, p. 138)

A carência de realização é o desejo de conquistas nas suas atividades, explica Chiavenato (2014), não dando muita importância na maioria das vezes ao reconhecimento pelo sucesso, mas apenas ansiando a consumação de um trabalho, é também a busca pela excelência profissional além de outros fatores que contribuem para a satisfação pessoal do indivíduo. Porém, aqueles que possuem essa característica não gostam de ganhar por sorte, evitando tarefas que sejam demasiadas fáceis ou difíceis.

Já a necessidade de poder se comporta de uma maneira muito diferente da necessidade de realização, pois tende a não se preocupar com a eficácia do desempenho, mas sim com a vontade de controlar e influenciar outras pessoas, desejando estar no comando das situações. Chiavenato (2014) diz que pessoas com esse tipo de necessidade dão preferência para contextos competitivos de status.

O terceiro e principal motivo no trabalho descoberto por McClelland é a necessidade associação ou de afiliação, que consiste numa necessidade mais humanizada, que carece de relações interpessoais e informais, vivem buscando amizades e situações que os levem a cooperar e não a competir. “Representa o desejo de ser amado e aceito pelos outros” (Chiavenato, 2014, p. 137), ou seja, procuram simples interações amigáveis onde ofereçam amizade e também recebam amizade em troca.

A explanação mais abrangente sobre a motivação, conforme Robbins (2009, *apud* EERDE; THIERRY, p. 60) foi desenvolvida por Victor H. Vroom em meados da década de 1960 e recebeu o nome de teoria da expectativa, mas também ficou conhecida como teoria da expectância. Mais tarde, ela foi desenvolvida por Lawler III e teve seu reconhecimento através do nome teoria da expectativa, contudo, nos atrelaremos aos estudos de Vroom.

O conceito poder ser entendido de maneira bem acessível, pois se sustenta em pensamentos bastante lógicos, Chiavenato (2014, p. 140) assim define:

“[...] se baseia na proposição aparentemente simples de que as pessoas optam por aqueles comportamentos que julgam que as levarão a resultados (recompensas, como salário, reconhecimento, sucesso) que lhes são atrativos (que atendem às suas necessidades específicas).”, ou seja, o esforço despendido está condicionado as vantagens que o indivíduo possa obter.

Robbins (2005) reitera que existem três tipos de relação em que a teoria põe seu foco, são elas: relação esforço-desempenho, relação desempenho-recompensa e relação recompensa-metas pessoais; perceba que o final de uma relação desencadeia outra ligação até culminar na satisfação das metas pessoais. Segundo essa teoria, a motivação do indivíduo começa quando ele pondera o quanto de esforço precisará exercer para que seu comportamento seja o pretendido pela organização, uma vez mensurado e despendido esse esforço, chegamos ao segundo passo no qual o trabalhador acredita que ao chegar em certo nível de desempenho/comportamento ele assegurará sua recompensa. Ao fim, já recebido o prêmio, este associa-se diretamente às realizações pessoais do sujeito, assim como deve satisfazê-las para que o ciclo motivacional se complete com as suas metas concluídas.

### **3. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Ao longo do tempo o conceito de liderança passou por diferentes transformações, desde perfis autoritários e focados, até aqueles com capacidade de trabalho em equipe, reconhecimento do crescimento individual e coletivo dos colaboradores, sempre buscando melhores resultados. Mais do que um trabalho, ser líder significa ter uma atitude voltada para o crescimento da organização. E, com base em um conceito aberto, existem vários tipos de líderes no local de trabalho, como líderes autocráticos, líderes democráticos e líderes liberais.

A motivação dos funcionários passa a ser um fator determinante para a sobrevivência da organização e um desafio que os gestores enfrentam todos os dias. Os funcionários são motivados acima de tudo pela valorização da qualidade de seu trabalho e por relacionamentos de equipe que fornecem o suporte tão necessário. Durante a motivação no local de trabalho, é importante determinar quais funcionários têm melhor desempenho em suas atividades. O diálogo com as lideranças de cada equipe é estratégico, buscando evitar que profissionais motivados passem despercebidos.

A liderança tem uma forte influência no comportamento humano e na tomada de decisões. Com o conteúdo apresentado, percebe-se a importância do líder nas organizações, pois é ele o responsável por promover, dirigir e coordenar as tarefas desenvolvidas por sua equipe. Acima de tudo, os colaboradores são motivados pela valorização da qualidade do seu trabalho. Uma vez motivados, os funcionários podem fazer o melhor para atingir os objetivos da empresa. Saber as necessidades de cada membro de sua equipe é importante, e isso fica evidente na Pirâmide de Necessidades de Maslow. Portanto, gostar de se comunicar, ter uma atitude positiva e a criatividade são características importantes em um líder. Depois de analisar o conteúdo apresentado, podemos concluir que o líder tem um papel fundamental na organização e tem forte influência na motivação dos funcionários.

Tendo em vista a importância da liderança nos contextos organizacionais, e a complexidade deste tema, este estudo não se esgota, pois ainda existem muitas lacunas a serem preenchidas e que continuarão sendo questionadas a fim de estimular novos estudos.

## REFERÊNCIAS

BRUNING, Carla; RASO, Cristiane Cecchin Monte; PAULA, Alessandra de. Comportamento organizacional e intraempreendedorismo. 1. ed. Curitiba: InterSaberes, 2015, p. 104

CHIAVENATO, Idalberto. Teoria geral da administração: abordagens prescritivas e normativas. 7. ed. São Paulo: Manole, 2014, p. 77.

\_\_\_\_\_, Idalberto. Administração de recursos humanos: fundamentos básicos. 7. ed. São Paulo: Manole, 2010, p. 260.

\_\_\_\_\_, Idalberto. Administração para não administradores. 2. ed. São Paulo: Manole, 2011, p. 72.

\_\_\_\_\_, Idalberto. Iniciação à administração geral. 3. ed. São Paulo: Manole, 2009, p. 77.

\_\_\_\_\_, Idalberto. Administração de recursos humanos: fundamentos básicos. 7. ed. São Paulo: Manole, 2010, p. 123

\_\_\_\_\_, Idalberto. Administração de recursos humanos: fundamentos básicos. 8. ed. Barueri, SP: Manole, 2016, p. 120 e 124

\_\_\_\_\_, Idalberto. Comportamento organizacional a dinâmica de sucesso das organizações. 3. ed. Barueri, SP: Manole, 2014, p. 133, 135, 137 e 140

ESCORSIN, Ana Paula e WALGER, Carolina. Liderança e desenvolvimento de equipes. 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2017, p. 20-24 e 42-45.

FARIA, José Henrique de; MENEGHETTI, Francis Kanashiro. O sequestro da subjetividade. In: FARIA, José Henrique de (Org.). Análise crítica das teorias e práticas organizacionais. São Paulo: Atlas, 2011. p. 45-67.

GIL, Antonio Carlos. Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

KNAPIK, Janete. Gestão de pessoas e talentos. 1. ed. Curitiba: InterSaberes, 2012, p. 133-134

LOTZ, Ericka Gisele; BURDA, Jocely Aparecida. Recrutamento e seleção de talentos. 1. ed. Curitiba: InterSaberes, 2015, p. 79

LOTZ, Erika Gisele e GRAMMS, Lorena Carmen. Coaching e mentoring. 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2014, p. 17.

SACCHETTO, Douglas. Estudo sobre a Liderança: Histórico e Etimológico,

2016. Disponível em:<<http://contabilidadepapyrus.com.br/estudo-sobre-lideranca/>>. Acesso em: 12 dez 2021.

SCHMIDT, Maria do Carmo. Desenvolvimento gerencial, estratégia e competitividade. 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2012, p. 59.

SCHMIDT, Maria do Carmo. Desenvolvimento gerencial, estratégia e competitividade. 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2012, p. 64 e 65.

SOBRAL, Filipe; PECL, Alketa. Fundamentos da Administração. 1, ed. São Paulo: Pearson, 2012, p. 99

STADLER, Adriano; PAMPOLINI, Cláudia Patrícia Garcia. Gestão de pessoas: ferramentas estratégicas de competitividade. 1. ed. Curitiba: InterSaberes, 2014, p. 73 e 83

ROBBINS, Stephen P. Comportamento organizacional. 11.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

ROBBINS, Stephen Paul. Comportamento organizacional. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005, p. 48, 50, 51, 52 e 60