

FACULDADE CATÓLICA DE ANÁPOLIS
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS, PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL
E COACHING

ALESSANDRA FERREIRA DE SOUSA OLIVEIRA
MARCELO COTRIM
QUEREM MARTINS DA SILVA CAETANO

O PAPEL DA LIDERANÇA E DA MOTIVAÇÃO DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES

ANÁPOLIS – GO
2015

ALESSANDRA FERREIRA DE SOUSA OLIVEIRA

MARCELO COTRIM

QUEREN MARTINS DA SILVA CAETANO

O PAPEL DA LIDERANÇA E DA MOTIVAÇÃO DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade Católica de Anápolis, como requisito essencial para obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas, Psicologia Organizacional e Coaching, sob orientação do Prof. Me. Halan Bastos Lima.

ANÁPOLIS – GO

2015

FOLHA DE APROVAÇÃO

ALESSANDRA FERREIRA DE SOUSA OLIVEIRA

MARCELO COTRIM

QUEREN MARTINS DA SILVA CAETANO

O PAPEL DA LIDERANÇA E DA MOTIVAÇÃO DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade Católica de Anápolis, como requisito essencial para obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas, Psicologia Organizacional e Coaching, sob orientação do Prof. Me. Halan Bastos Lima.

Data da Aprovação: ____ / ____ / ____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Me. Halan Bastos Lima

ORIENTADOR

Prof.^a Esp. Aracelly Rodrigues Loures Rangel

CONVIDADO

Prof.^a Me. Elaine Abrahão Amaral

CONVIDADO

O PAPEL DA LIDERANÇA E DA MOTIVAÇÃO DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES

Alessandra Ferreira de Sousa Oliveira¹

Marcelo Cotrim²

Querem Martins da Silva Caetano³

Halan Bastos Lima⁴

RESUMO: Atualmente as organizações estão cada vez mais complexo e desafiador, que vivem em um ambiente caracterizado por mudanças fortes e constantes em que as necessidades surgem para buscar soluções para aumentar a sua eficácia, assegurando a sua sobrevivência e seu sucesso no mercado cada vez mais globalizado. Neste contexto, o papel de líder motivacional tornou-se indispensável em organizações, dirigindo o desejo de fazer e obter melhores resultados. Para este fim, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, caráter exploratório e descritivo da literatura, com abordagem qualitativa, com base em documentos, livros e artigos especializados. Após o exame da bibliografia conclui-se que a motivação é uma das grandes forças motrizes do comportamento humano, e é isso que determina os níveis de desempenho pessoal e profissional. O líder sabe motivar sua equipe e tem habilidades e técnicas para atingir, a fim de manter um resultado eficiente e coesa.

Palavras-chave: Liderança. Motivação. Organizações.

1. INTRODUÇÃO

Muitas mudanças aconteceram nos últimos séculos: alterações climáticas, globalização, desenvolvimento tecnológico transformaram os modos de vida e de produção, seja em seus aspectos positivos, quanto negativos. Sua complexidade inerente exige um novo olhar. As organizações, mais especificamente – dentro deste contexto de mundo globalizado e capitalista –, têm buscando cada vez mais lucratividade e competitividade, tendo a consciência de que o capital humano pode ser a ferramenta de transformação. Neste contexto, nota-se uma grande necessidade incessante de buscar novas ferramentas de gestão, sendo a

motivação e a liderança, exemplos de ferramentas que auxiliam a gestão dos recursos humanos, capazes de aumentar a produtividade, reduzir os custos, tornando a organização mais competitiva no mercado econômico globalizado.

A gerência tradicional, do tipo que centraliza a atividade pensante e delega o operacional, dando ordens e controlando todo o tempo, caiu de moda. Num mundo cada vez mais voltado para os valores individuais, em que se busca muito além da aptidão física dos colaboradores, uma nova forma de dirigir empresas se impõe [...] demanda-se, hoje, uma liderança que procure entender e acelerar o processo de aprendizado organizacional, permitindo e incentivando o pensamento e a ação integradora em todos os níveis. Sai o chefe que assegura o cumprimento de metas quantitativas de produção, entra o condutor de pessoas, capaz de tirar delas o que têm de melhor, em benefício delas próprias, na medida em que realizam seus potenciais, e da organização com que colaboram (NETO, 2010, p. 01).

Neste contexto, faz-se necessário evidenciar a seguinte problemática: os líderes devem estar aptos a incentivar e motivar permanentemente os seus liderados para que juntos possam chegar aos objetivos organizacionais desejados? Para ser um bom líder, o indivíduo deve ter como uma de suas importantes ferramentas a capacidade de motivar?

Analisando essa circunstância, **liderança e motivação** compõem duas variáveis imprescindíveis e indissociáveis para o sucesso permanente das organizações. Acredita-se que embora cada vez mais as organizações tenham consciência da importância do seu capital humano, os líderes que as compõe ainda deixam a desejar no que diz respeito à prática da motivação permanente. Assim, o presente trabalho visa contribuir com a discussão sobre a importância da liderança através da motivação permanente das equipes de trabalho dentro das organizações, reconhecendo que, uma equipe motivada é capaz de desenvolver suas atividades com eficiência, se comprometendo com os resultados alcançados.

1. Alessandra Ferreira de Sousa Oliveira
Administração: Alessandra002@hotmail.com
2. Marcelo Cotrim
Logística Empresarial: marcelocotrim417@outlook.com
3. Querem Martins da Silva Caetano
Administração: querem82@hotmail.com
4. Halan Bastos Lima
Mestre em sociedade e tecnologia ambiente: _halan@hotmail.com

2. METODOLOGIA

Segundo Gil (2002), várias formas são utilizadas para se classificar uma pesquisa, tendo como base os seus objetivos e pode ser: exploratória, descritiva, e explicativa. Conforme os procedimentos técnicos utilizados pode se classificar a presente pesquisa como bibliográfica, de caráter exploratório e descritivo da literatura específica, com abordagem qualitativa.

A pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema. Na maioria dos casos, envolve o levantamento bibliográfico, a realização de entrevistas e a análise de exemplos (GIL, 2002).

Para MINAYO (1993, p. 46, grifo nosso), existe uma proposta de interpretação qualitativa de dados onde:

O primeiro nível de interpretação que deve ser feito, segundo a proposta em questão, é o das determinações fundamentais [...] esse nível diz respeito à conjuntura socioeconômica e política no qual faz parte o grupo social a ser estudado; história desse grupo e política que se relaciona com esse grupo [...] O segundo nível de interpretação baseia-se no encontro que realizamos com os fatos surgidos na investigação [...] é o ponto de partida e o ponto de chegada da análise [...] A autora ainda apresenta os seguintes passos para a operacionalização de sua proposta: **a) ordenação dos dados; b) classificação dos dados; e c) análise final.**

3. DESENVOLVIMENTO

3.1 LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES: DO CONCEITO À PRÁTICA

As organizações além de continuar considerando a importância de parceiros como, investidores, acionistas, fornecedores e clientes, passaram a partir do século XX a valorizar mais o seu capital intelectual (MIRANDA, 2002). E é neste contexto, que os líderes se posicionam como peças indispensáveis.

Não há mais espaço para a figura do chefe, pois este, após contínua evolução, deu espaço ao **líder motivador**. O líder motivador aquele capaz de fazer com que seus liderados se tornem únicos, respeitados em sua individualidade, é capaz de:

[...] motivar sua equipe, faz com que seus liderados se sintam pessoas essenciais e únicas, respeitadas em suas peculiaridades e parte essencial da organização, deixando de ser apenas uma peça no processo produtivo. [...] com isso, o papel do líder evolui, deixando de ser o temido chefe e passando a ser um facilitador das relações de trabalho (MIRANDA, 2002, p. 09-10).

Para chegar a excelência, uma organização precisa alcançar seus resultados, e para isso é necessário se ter uma liderança eficaz. De acordo com Chiavenato (2003, grifo nosso), a liderança é necessária em todos os tipos de organizações, independente do seu ramo de atuação ou da quantidade de trabalhadores que a mesma possui. Sendo esta, um fenômeno tipicamente social e que influencia as pessoas. A liderança pode ser caracterizada por quatro elementos: **a influência, a situação, o processo de comunicação e os objetivos a alcançar.**

A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas e em cada um de seus departamentos. Ela é essencial em todas as funções da Administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar. A liderança pode ser visualizada sob diversos ângulos (CHIAVENATO, 2003, p.157).

A liderança pode ser considerada como um talento para influenciar grupos ao alcance de suas metas. A maneira de o líder influenciar pode ser formal ou informal. Cabe ao líder desenvolver uma relação de confiança com seus liderados, construindo laços de confiança que sejam capazes de substituir as regras que antes permeavam os relacionamentos nas organizações (ROBBINS, 2005).

A liderança é considerada um processo de indução, ou de exemplo, onde o papel do líder é estimular o grupo ou um indivíduo a empenhar-se aos seus objetivos ou aos objetivos partilhados entre o líder e seus seguidores (GARDER, 1990). É uma habilidade de influenciar, onde líder será capaz de conduzir seus liderados com entusiasmo, inspirando-lhes confiança por meio de seu caráter, visando atingir objetivos comuns (HUNTERR, 2006). O líder é aquele que tem a capacidade influência as pessoas por meio do poder que elas dispõem. Nesta ótica, podemos distinguir três tipos de poder (LACOMB, 2010, grifo nosso):

- **O poder legítimo:** o poder conferido pela organização;

- **O poder referente:** é a influência exercida pelo líder em virtude da afeição e do respeito que as pessoas têm por ele, em função de suas qualidades como seu caráter, força, coragem, ousadia entre outros.
- **O poder do saber:** é baseado nos conhecimentos que a pessoa tem (técnicos, experiência, informações).

São diversos os pontos de vistas encontrados a cerca da definição de liderança, além dos citados anteriormente, YUKI (1989 apud BERGAMINI, 1994), faz um levantamento sobre o conceito de liderança entre as décadas de 1950 a 1980 (QUADRO 01).

Quadro 01 – Definições de Liderança

ÉPOCA - AUTORES	CONCEITO
Hemphil e Cools - 1957	“Liderança é o comportamento de um indivíduo quando está dirigindo as atividades de um grupo em direção a um objetivo comum.”
Janda – 1960	“Liderança é um tipo especial de relacionamento de poder caracterizado pela percepção dos membros do grupo no sentido de que o outro membro do grupo tem o direito de prescrever padrões de comportamento na posição daquele que dirige, no que diz respeito à sua atividade na qualidade de membro do grupo”.
Tannenbaum, Weschler e Massarik - 1961	“Liderança é influência pessoal, exercida em uma situação e dirigida através do processo de comunicação, no sentido do atingimento de um objetivo específico ou objetivos”.
Jacobs – 1970	“Liderança é uma interação entre pessoas na qual uma apresenta informação de um tipo e de tal maneira que os outros se tornam convencidos de que seus resultados serão melhorados caso se comporte de maneira sugerida ou desejada”.
Stogil – 1974	“liderança é o início e a manutenção da estrutura em termos de expectativas e interação”.
Katz e Kahn – 1978	“Liderança é o incremento da influência sobre e acima de uma submissão mecânica com as diretrizes rotineiras da organização”.
Rouch e Behling – 1984	“Liderança é o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado na direção da realização de um objetivo”.

Fonte: Adaptado pelos autores com base nos estudos de Bergamini, 1994.

Nota-se que, nestas definições a liderança está atrelada ao comportamento de um grupo que sofre influência de um líder para juntos chegarem há um objetivo

comum. Sabe-se que, os verdadeiros líderes precisam conhecer melhor do que ninguém seus próprios seguidores naquilo que realmente buscam, não sendo necessário que se tenha consciência disso (LACOMB, 2010 apud BERGAMI, 2001).

3.2 ESTILOS DE LIDERANÇA

Bergamini (1997, grifo nosso) cita três estilos de liderança que o líder deve utilizar sendo elas: **Autocrática, Democrática e Liberal**. Cada estilo será utilizado de acordo com as pessoas, com a situação em que se encontra e com a tarefa que será executada. O líder poderá tanto mandar que ordens sejam cumpridas, como também consultar seus liderados antes de toma alguma decisão, podendo ainda sugerir que seus liderados realizem alguma tarefa que seja necessária.

Podendo ser também considerada como “liderança de comando”, a liderança Autocrática, segundo Bowditch e Buono (1999), dará ênfase na centralização do líder, que é conhecido como chefe, e acredita que sua opinião será sempre a mais correta. O líder irá basear seu poder no cargo que ocupa, e sua liderança será voltada para as tarefas e não para as relações humanas.

Para Sobral e Peci (2008), o estilo de liderança democrática envolve os liderados no processo de tomada de decisões. O líder colhe opiniões, permitindo a participação dos colaboradores no processo de tomada de decisão.

A liberdade total de escolha faz parte do estilo de liderança Liberal. Vários autores são unânimes em dizer que estilo é caracterizado por uma ausência total de liderança. Nesta mesma linha de pensamento, Chiavenato (2005), também destaca, que na prática os três estilos de liderança serão utilizados de acordo com as situações enfrentadas. O estilo do líder poderá depender da característica das pessoas lideradas e das tarefas a serem executadas (QUADRO 02).

Quadro 02 – Tipos de Liderança

CRONOGRAMA DE TRABALHO	LIDERANÇA AUTOCRÁTICA	LIDERANÇA DEMOCRÁTICA	LIDERANÇA LIBERAL
Tomada de decisões	Apenas o líder decide e fixa as diretrizes sem qualquer participação do grupo.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo que é estimulado e assistido pelo líder.	Total liberdade para tomada de decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.
Programação dos trabalhos	O líder determina providências para a execução das tarefas, uma por vez, na medida em que são necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	O próprio grupo esboça providências e técnicas para atingir o alvo com o aconselhamento técnico do líder. As tarefas ganham novos contornos com os debates.	A participação do líder no debate é limitada apresentado apenas alternativas ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que solicitadas.
Divisão do trabalho	O líder determina qual a tarefa que cada um deverá executar e qual seu companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus próprios colegas.	Tanto na divisão das tarefas quanto na escolha dos colegas ficam por conta do grupo, com absoluta falta de participação do líder.
Participação do Líder	O líder pessoal e dominador nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada um	O líder procura ser um membro normal do grupo. É objetivo e estimula com fatos, elogios ou críticas.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar o curso das coisas. Faz apenas comentários quando perguntado.

Fonte: Chiavenato, 2003.

É verdade que no estilo de liderança autocrática o líder é focado na execução de tarefas, exercendo uma liderança autoritária e dominadora. As decisões são tomadas de forma individual, deixando de levar em conta a opinião dos liderados. A equipe que tem um líder autocrático não está acostumada a tomar suas próprias decisões ficando fragilizada com a ausência de seu líder. Neste estilo de liderança as decisões podem ser tomadas com maior agilidade, visto depender apenas do líder.

O estilo de liderança democrática promove uma interação entre os membros da equipe, pois o papel do líder é estimulante e prima em fazer com que o grupo se sinta responsável e capaz. As tarefas a serem executadas são escolhidas a critério de cada membro, inclusive com total liberdade para escolherem seus companheiros de trabalho. Por se ter uma participação conjunta entre líder e liderados, pode haver uma demora na tomada de decisão, o que acaba prejudicando em certas situações de crise.

Um estilo marcado pela “total” liberdade na tomada de decisão é o estilo liberal que por ser traduzido literalmente como “deixar fazer”. Neste estilo tem-se como princípio que o grupo é maduro o suficiente e não necessita da supervisão de seu líder, ficando completamente à vontade para tomar decisões, uma vez que o líder não dá ordens e nem traça objetivos. O líder não avalia o grupo, apenas comenta suas atividades (CHIAVENATO, 2003).

3.2.1 Abordagens da Nova Liderança

A partir da década de 1980, o líder passa a ser considerado um gestor e seu papel passa a ser de suma importância para as organizações que começaram a sofrer maior pressão em decorrência da competitividade. Diante deste cenário surge a **liderança carismática**, que é fundamentada nas convicções de seus seguidores no caráter exemplar do líder (WOODRUFFE, 2004 apud GONÇALVES, 2008, grifo nosso). A liderança carismática é responsável por despertar maior motivação e

satisfação por parte dos liderados ao realizarem suas tarefas, pois mesmo apreciam e admiram seus líderes (STEFANO, 2008).

Recentemente as abordagens da liderança apresentam os conceitos de liderança transacional e transformacional. Segundo Bento (2008), Burns (1978) foi o primeiro a chamar a atenção para esses conceitos. Ele afirma que a liderança transacional e transformacional se baseava em “relações” e “poder”.

Para Bass (1999), a liderança transacional incide no esclarecimento do papel e dos requisitos das tarefas dos liderados, bem como na atribuição de recompensas e de castigos pelo seu desempenho efetivo. Daí que este tipo de líder conduza e motive os seus liderados através do processo de troca, de transação (recompensa/desempenho).

O líder transacional é-nos apresentado como aquele que estabelece com os seguidores uma relação de troca, uma espécie de acordo em que lhes dá o que pretendem em troca do que ele deseja, definindo e distribuindo as tarefas necessárias para a prossecução dos objetivos traçados (CUNHA, 2008).

Os líderes recompensam os seguidores em função do seu desempenho, sendo que as recompensas são frequentemente mais extrínsecas do que intrínsecas. Estes líderes focalizam-se mais na manutenção ou realização do desempenho eficaz dos colaboradores do que na satisfação dos mesmos.

A liderança transacional pressupõe duas componentes essenciais: o reforço de contingência e a gestão por exceção.

1) O reforço de contingência é a utilização constante dos processos de reforço positivo ou negativo, enquanto instrumento privilegiado de motivação. Quando o subordinado cumpre com o combinado, o líder recompensa-o e não impõe um reforço adverso. Quando tal não acontece, o líder aplica um reforço de contingência negativo. O ciclo objetivo – desempenho – reforço é um passo necessário e suficiente para o desenvolvimento do subordinado e da organização. É de referir que tais ciclos podem constituir-se como experiências auto-reforçadoras de comportamentos. **2)** Quando pratica a **gestão por exceção**, o supervisor só intervém quando as coisas correm mal ou os níveis inicialmente previstos não estão a ser atingidos. Evita dar instruções se os procedimentos utilizados funcionarem, permitindo que os subordinados continuem a exercer as funções como sempre o fizeram. Este tipo de gestão dá ênfase ao gestor enquanto controlador (CUNHA, 2008, p. 14, grifo nosso).

Existem dois tipos de gestão por exceção: ativa e passiva. A forma ativa caracteriza o líder que procura desvios dos procedimentos corretos e que toma medidas quando ocorrem irregularidades (QUADRO 03).

Quadro 03 – Componentes da Liderança Transacional.

COMPONENTES	EXPLANAÇÃO
Recompensa contingente	O líder deixa claro para o seguidor que este deve fazer para ser recompensado pelo esforço.
Gestão por exceção ativa	O líder monitora o desempenho dos seguidores e adota ações corretivas se eles não alcançam os padrões estabelecidos.

Fonte: Cunha, 2008.

Já a Liderança transformacional, aquela capaz de mudar o comportamento de um funcionário a partir de uma visão do líder, da inspiração de ideais, do estímulo intelectual e da consideração individualizada (cada pessoa possui necessidades individuais exclusivas). Este líder motiva as pessoas, impelindo-as a agirem além de suas capacidades, transformando-as e alcançando os resultados organizacionais (CUNHA, 2008).

Assim os líderes transformacionais apelam aos sentimentos mais nobres dos seguidores relativamente às suas contribuições para o esforço global do grupo (BENTO, 2008).

Contudo, faz-se necessário apresentar, neste ponto, um paralelo entre os diferentes tipos de liderança aqui apresentados (QUADRO 04).

Quadro 04 – Comparativo entre os diferentes tipos de liderança.

LIDERANÇA TRANSACIONAL	LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL
Desenvolve a necessidade de terminar tarefas	Desenvolve a necessidade de um significado
Desenvolve a preocupação em ganhar dinheiro.	Desenvolve a preocupação com propósitos.
Poder, política e vantagens.	Valores, princípios éticos e morais.
Voltada para resultados a curto prazo.	Voltada para o alcance de objetivos de longo prazo.
Inspira-se no respeito às regras.	Inspira-se no amor.
Apoia sistemas e estruturas que reforçam o resultado.	Identifica e desenvolve talentos.
Segue o padrão de comportamento atendendo as expectativas.	Realiza o alinhamento de valores e objetivos principais.
Voltada para eficiência.	Voltada para eficácia.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2015.

Este quadro permite concluir a seguinte análise: o líder transacional é aquele que consegue seus resultados através de uma troca contínua, onde os seus liderados se apresentam preocupados com seus próprios interesses. Já na liderança transformacional, o líder consegue transformar os interesses gerais como próprios de cada indivíduo, despertando em cada um a motivação necessária para alcançar o resultados esperados pela organização. Assim não resta dúvidas de que para se alcançar sucesso em uma liderança, não há um modelo pronto. Cada líder deverá intensificar seus métodos, sendo um deles a necessidade de se conhecer sobre a motivação humana para guiar os indivíduos.

3.3 MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES: DO CONCEITO À PRÁTICA

A motivação está relacionada com fatores externos e internos, psicológicos e biológicos de cada indivíduo, comportamento pessoal que pode ser influenciados

positivamente ou negativamente depende do impulso que é oferecido para motivar, quem recebe este estímulo e como se processa o mesmo (CUNHA, 2008).

Cada pessoa tem o seu tempo para executar suas atividades, motiva-las a desempenhar-se com satisfação persistência e agilidade precisa instigar seus desejos internos mostrando assim que seus objetivos individuais alcançados possibilita o alcance de metas externas também visando um crescimento pessoal e profissional dentro de qualquer organização.

Segundo Chiavenato (1998), existem três fatores que determinam em cada indivíduo a motivação para produzir.

- Objetivos individuais, satisfação do atingimento das metas, persistência e força para alcançar o objetivo.
- A relação estabelecida entre o indivíduo e a produtividade esta percepção esta ligado ao indivíduo que realizarão ações motivadoras instigando seus desejos para a produção de um objetivo.
- Capacidade de o indivíduo influenciar seu próprio nível de produtividade a medida que acredite poder influencia-lo.

Motivação é um sentimento interno que depende de cada pessoa e como essa pessoa recebe esse impulso de incentivo para realizar algo predeterminado (LUDINGTON & GRAHAN, 1997). A motivação pode ser entendida ora como um processo ou fator psicológico direcionando o comportamento humano de forma que as pessoas possam realizar suas atividades, controlando a força interior a fim de alcançar o resultado esperado individual ou coletivo (BRUNECK,2004).

Motivar é o conjunto de mecanismos biológicos e psicológicos que possibilitam o desencadear da ação da orientação para alcançar uma meta ou se afastar dela e enfim da intensidade e da persistência (LIEURY & FENOVILLET, 2000). A motivação está relacionada com fatores externos e internos, psicológicos e biológicos de cada indivíduo, comportamento pessoal que pode ser influenciados positivamente ou negativamente depende do impulso que é oferecido para motivar, quem recebe este estímulo e como se processa o mesmo.

A motivação está diretamente ligada a fatores psicológicos e biológicos da pessoa. Quanto mais controlados estiverem esses dois fatores maiores a possibilidade de desencadear em si mesmo a ação necessária para cada atividade, depende de qual a intensidade e persistência existente nesse controle, podendo levar ao alcance da meta ou distanciamento da mesma (LIEURY & FENOVILLET, 2000, p. 14).

De modo técnico, a motivação esta relacionada com as operações de estímulo ou prevenção do individuo sendo observado seu comportamento após processado as mesmas mencionadas que pode ser positivo ou negativo depende de como essa pessoa recebe e processa as operações (PENNA, 2001). Uma pessoa está motivada com base no comportamento específico que o mesmo se manifesta através de suas atitudes, seu esforço e dedicação, as tarefas executadas, observando todos os fatos gerados através desse comportamento percebido e direcionando para o objetivo da organização (FERGUSON,1976).

3.3.1 Teorias Motivacionais

Para Leboyer (1994), cada pessoa tem seu processo motivador dentro de si, aquilo que nessa função me agrada, trás satisfação para outra pessoa pode não satisfazer o líder pode e deve instigar de forma sucinta o que o funcionário pode oferecer através de um conhecimento adquirido com o tempo e vivência.

Se pudéssemos compreender, e então prever os modos como os indivíduos são motivados, poderíamos influenciá-los, alterando os componentes desse processo de motivação. Tal compreensão poderia certamente levar à obtenção de grande poder, uma vez que permitiria o controle do comportamento sem as armadilhas visíveis e impopulares do controle. Handy (1978, p.27).

A crença simplista de que muitas pessoas buscam as mesmas coisas visando satisfazerem as suas carências motivacionais determinou a grande ênfase na valorização de fatores extrínsecos como sendo especialmente perseguidos por todos. Como resultado foi proposto que para se tiver empregados motivados era necessário que se enfatizasse o oferecimento desses objetivos (BERGAMINI, 1997, p.196-197).

A partir desta concepção que teorias comportamentais (Herzberg e Maslow), ganharam prestígio, tendo a mais ampla divulgação e espantosa aceitação. Essas teorias propunham a igualdade entre as pessoas e, portanto, simplificaram a forma de se pensar a motivação individualizada.

A pesquisa de Herzberg levada a efeito em empresas americanas especialmente na *Texas Instruments*, permitiu-lhe afirmar que existem dois tipos de fatores ou objetivos motivacionais de natureza diferentes. No primeiro grupo, estão os fatores que ele denominou de “motivacionais”. Nesse caso, quando esse fator é oferecido, proporciona grande satisfação motivacional as pessoas. No segundo grupo, estão os fatores que denominou de “higiênicos”, cuja presença não determina aumento de satisfação, mas que quando ausentes, precipitam grande insatisfação por parte daqueles que acusam sua falta (QUADRO 05).

Quadro 05 – Fatores motivacionais e Higiênicos comportamentais segundo Herzberg.

HIGIÊNICOS	MOTIVACIONAIS
Política da Empresa	Crescimento
Condições do Ambiente de trabalho	Desenvolvimento pessoal
Relacionamento	Responsabilidade
Segurança	Reconhecimento
Sociais	Auto realização
Necessidades fisiológicas	Possibilidade de progresso

Fonte: Sachivunda et al, 2013.

Fatores **higiênicos**, que supre as necessidades básicas do homem na alimentação, segurança e no ambiente de trabalho, esses não motiva o indivíduo, porém a falta dessas necessidades causa nas pessoas um descontentamento muito grande gerando uma queda de produtividade nos mesmos, ou seja, a ausência desses fatores pode desmotivar. Os **motivacionais**, por sua vez, tornam as pessoas mais realizadas com seus trabalhos trazendo satisfação pessoal agregando conhecimento em cada novo desafio gerado pelos fatores de motivação, que cada indivíduo possui contribuindo para

o crescimento psicológico desenvolvendo em si um profissional mais qualificado (FIGURA 01).

Figura 01 – Teoria dos dois fatores de Herzberg



Fonte: Herzberg, 2000.

Motivar o trabalhador nas organizações exige de forma complexa uma análise das situações relacionadas ao trabalho e as empresas que envolvem diretamente o indivíduo com suas habilidades e conhecimentos e a difícil relação entre os funcionários e as organizações que por sua vez tem suas metas e objetivos como foco. Considerando todos esses fatores pode-se dizer que a empresa e os trabalhadores necessitam dialogar-se constantemente para que se tenha um bom ambiente organizacional (LEBOYER, 1974).

A motivação está no interior de cada pessoa, é fato que ninguém motiva o outro. A grande dificuldade dos líderes é mostrar para sua equipe que a satisfação no trabalho é relativa a cada um, mas que por meio desses fatores eles possam sentir prazer em executar suas atividades como se fosse seu primeiro dia de trabalho com entusiasmo. (HERZBERG apud Shimidt, 2000.)

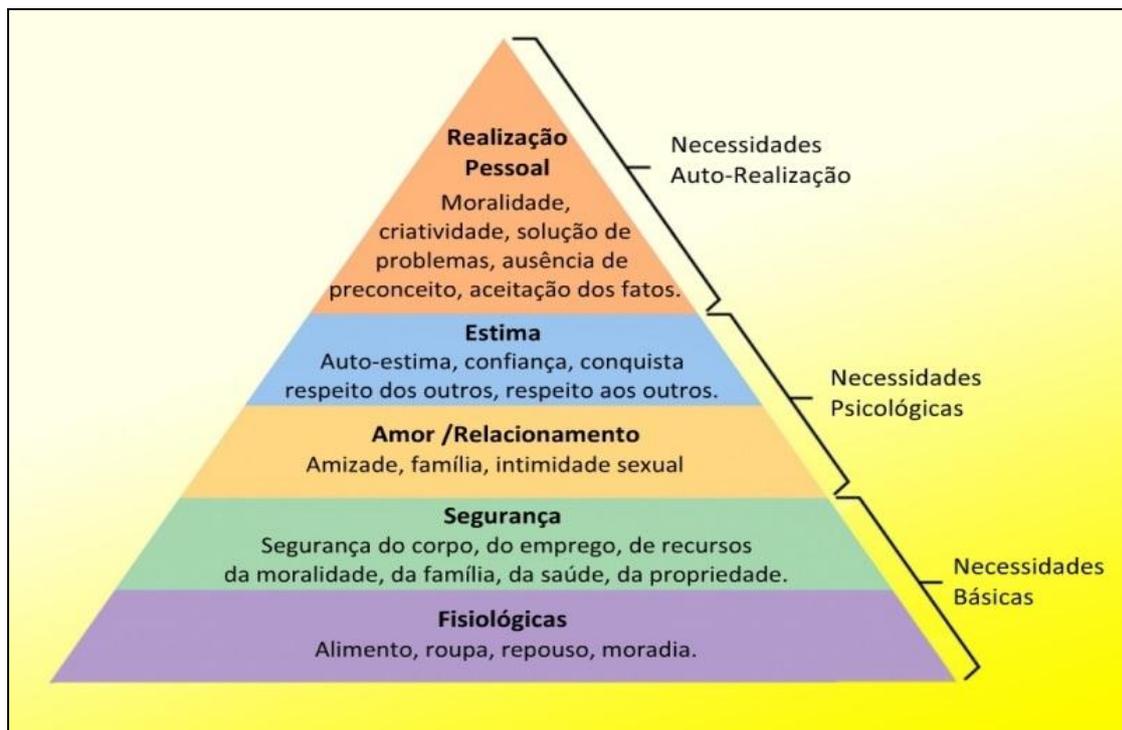
Sabe-se o quanto é complicado lidar com o psicológico das pessoas, de suas necessidades, esperanças, ambições, algo próprio de cada indivíduo, esse processo implica em uma compreensão principalmente das organizações que precisam saber dar condições de trabalho favoráveis ao desenvolvimento do empregado de forma a garantir pelo menos as necessidades básicas almejadas por uma pessoa, dessa forma mostrando a seus líderes a importância “dos mesmos” para o objetivo da organização.

A motivação está diretamente ligada a fatores psicológicos e biológicos da pessoa. Quanto mais controlados estiverem esses dois fatores maiores a possibilidade de desencadear em si mesmo a ação necessária para cada atividade, depende de qual a intensidade e persistência existente nesse controle, podendo levar ao alcance da meta ou distanciamento da mesma (LIEURY & FENOUILLET, 2000, p.09, grifo nosso).

Dentro desta perspectiva, onde os fatores biológicos se apresentam intrinsecamente relacionados com a motivação, surge à Teoria Motivacional das Necessidades de Maslow. Conforme as necessidades são realizadas em cada etapa da vida, a pessoa volta suas atenções para a próxima (CHIAVENATO, 1999).

As necessidades são realizadas em cada etapa a pessoa volta suas atenções para a próxima, entretanto para ele esses indivíduos consideram que suas posições na hierarquia possam ser variáveis podendo subir ou descer de nível (FIGURA 02).

Figura 02 – Pirâmide das Necessidades de Maslow



Fonte: CHIAVENATO,2002.

As necessidades de Maslow estão apresentadas de maneira hierárquica onde:

- 1) Necessidades básicas: relacionadas ao instinto básico do ser humano como alimentação, bebida, repouso, moradia, sexo dentre outros;
- 2) Necessidades de segurança: que estão relacionadas ao sentir-se seguro sem nenhum tipo de risco, perigo, doenças ou desemprego;
- 3) Necessidades sociais: relacionada com integração da pessoa em um grupo social onde o indivíduo possa encontrar amor, carinho, participação dentre outros;
- 4) Necessidade de estima: o indivíduo busca status e posição, sua falta a faz com que a pessoa se sinta incapaz, inferior, e com fraqueza.
- 5) Necessidade de auto realização: espera-se o sentimento mais elevado da sua capacidade, o ápice do seu potencial.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações embora sejam diferentes em seus objetivos, se assemelham na busca constante pela máxima lucratividade. Para isso cada vez mais se tem a valorização do capital humano. No entanto, é necessário entender que cada pessoa tem seu ritmo, e seu próprio tempo, seus anseios e suas necessidades, cabendo ao líder apoiar-se sobre os pilares da motivação para que, desta forma, possa encorajar e entusiasmar os seus liderados para que juntos busquem os mesmo objetivos. Assim, de acordo com Marchetti (1997), o sucesso de um líder pode depender quase que exclusivamente de sua capacidade de motivar outras pessoas.

Seria complexo tratar da temática liderança sem associá-la ao processo de motivação, tendo em vista que os dois processos são comportamentais e se completam. Os liderados por alguma razão ou motivo seguirão seu líder, que por sua vez terá que ser capaz de motivar seus seguidores para trabalharem entusiasticamente, provocando motivação para a realização dos objetivos organizacionais.

Contudo, após análise da literatura consultada foi possível concluir que, a motivação é algo intrínseco de cada pessoa. Neste contexto, dentro da organização,

o líder é aquele capaz de adaptar seu estilo de comportamento às necessidades dos liderados de acordo com as diversificadas situações em que se encontrar. Sendo os subordinados diferentes, os mesmos precisam ser tratados de forma personalizada e individualizada. Para se sentir motivado em uma organização, é relevante que se crie um clima organizacional capaz de proporcionar uma identificação entre pessoa e organização. O líder poderá criar esse clima inspirando confiança e adotando atitudes compatíveis às expectativas de seus colaboradores.

O líder determina o sucesso da organização quando é ou não capaz de criar um clima de cooperação entre sua equipe, mesmo em tempos de crises. Assumir a posição de líder não é uma missão simples, pois é necessário saber transmitir mensagens em sintonia com os desafios vivenciados por sua equipe de servidores, devendo ainda além de ser motivador, ser também motivado, mesmo em tempos de crise. É improvável que um líder desmotivador consiga fazer com que seus seguidores alcance o esperado.

A desmotivação surge quando algo começa a incomodar o profissional e, muitas vezes, torna-se constante e acaba exercendo influência sobre o seu rendimento, desanimando-o e o tornando improdutivo. As insatisfações variam de acordo com cada indivíduo, têm intensidades diferentes, mas normalmente são oriundas de divergências pessoais ou profissionais. Entre as principais causas da desmotivação estão: Salário insatisfatório, demanda de trabalho maior que a estipulada, horário para entrar e não para sair da empresa, gestores autoritários; falta de reconhecimento profissional, falta de organização e comunicação ineficiente com os funcionários, entre outras.

Estes fatores geram cansaço físico e mental do profissional, ocasionando desgaste emocional e desmotivação na realização dos afazeres e na busca dos objetivos, mas as organizações através de seus líderes devem agir de forma contrária oferecendo condições de trabalho apropriadas. Reconhecer seu colaborador como parceiro e elogiá-lo pelos seus feitos dando condições para que o mesmo tenha situações desafiadoras em seu cotidiano organizacional pode sim, fazer o diferencial para a motivação no ambiente de trabalho.

Sabe-se que cada um, com suas deficiências e qualidades, são importantes para a empresa. O colaborador o que tem seus acertos reconhecidos pelo líder, fica

mais motivado para continuar acertando. Da mesma maneira, quando um erro é trabalhado pelo líder de forma cordial, o colaborador não se sente desmotivado e nem deixa que isso atrapalhe seu rendimento no futuro. Esse comportamento por parte do líder faz com que os colaboradores confiem ainda mais nele.

A liderança e a motivação são portanto, dois aspectos essenciais e indissociáveis no alcance do sucesso das organizações. Uma liderança eficaz determina a motivação permanente. A motivação é uma das grandes forças impulsionadoras do comportamento humano, e é ela que determina os níveis do desempenho pessoal e profissional. A organização precisa perceber que o colaborador motivado e produtivo é aquele que ocupa uma função capaz de explorar e estimular seus conhecimentos e habilidades, bem como lhe fornecer conhecimento. Conclui-se então que o papel do líder vai além de se manter motivado é ter estratégias motivacionais eficazes para manter seus colaboradores motivados e manter em alta a produtividade e os objetivos da organização.

5. Objetivo da pesquisa

O objetivo dessa pesquisa foi mostrar aos gestores, que liderar e motivar equipes vencedoras depende de um trabalho contínuo de incentivo as habilidades e conhecimentos dos colaboradores, de forma à alcançar o resultado esperado. E está evidenciado que uma pessoa não motiva a outra, mas pode estimular nos indivíduos suas qualidades intrínsecas, transformando trabalhadores normais em pessoas capazes de executar tarefas com maior agilidade e qualidade.

6. ABSTRACT

Currently organizations are increasingly complex and challenging, living in an environment characterized by strong and constant changes where needs arise to seek solutions to increase their effectiveness by ensuring their survival and their success in the increasingly globalized market. In this context, the role of motivational leader has become indispensable in organizations, driving the desire to do and get

better results. To this end, we carried out a bibliographical research, exploratory and descriptive character of the literature with a qualitative approach, based on documents, books and specialized articles. After examination of the bibliography is concluded that motivation is one of the great driving forces of human behavior, and that is what determines the levels of personal and professional performance. The motivating leader knows his team and has skills and techniques to target in order to maintain an efficient and cohesive result.

Keywords: Leadership. Motivation. Organizations.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BENTO, A. Estilos de liderança dos líderes escolares da região autônoma da madeira. In: Costa, J.; Neto-Mendes, A.; Ventura, A. (Org.). **Actas do V simpósio sobre organização e gestão escolar: trabalho docente e organizações educativas.**

BERGAMINI, C. W. **Liderança administração do sentido.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 1994. p.234.

BERGAMINI, C.W. **Motivação.** São Paulo: Atlas, 1994.

BERGAMINI, Cecilia Whitaker. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional /.** – 4. Ed. -10. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2014.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações.** 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos do comportamento organizacional.** São Paulo: Pioneira, 1999.

BZUNECK, J.A. (2004). A motivação do aluno: aspectos introdutórios. Em: E. Boruchovitch e J.A. Bzuneck(Orgs.) **A motivação do aluno, 3ª edição, PP 9-36.** Petrópolis:Vozes.

BURNS, J.M. **Leadership.** New York: Harper, 1978.

BASS, B. (1999). On the taming of charisma: a reply to Janice Beyer. *Leadership Quarterly*, 10, 541-553.

CUNHA, D. (2008) A liderança transformacional nas escolas estatais e privadas – percepções dos professores. Em Costa, J. A., Neto-Mendes, A. & Ventura, A. (Ed.), *Trabalho Docente e Organizações Educativas*. Aveiro: Universidade de Aveiro.

CHIAVENATO, Idalberto. Teoria Geral da Administração. 6ª ed. Ver. E atualizada. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando pessoas. São Paulo: Prentice Hall, 2003, 4ª Ed

CHIAVENATO, Idalberto. Administração nos novos tempos. 2º edição. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

FERGUSON, E.D. (1976). Motivation: na experimental approach. New York: Holt, Rinehart & Winston.

GONÇALVES, M. N. C. **Estilos de liderança**: um estudo de auto-percepção de enfermeiros gestores. 2008. 129 f. Dissertação (Mestrado)-Universidade Fernando Pessoa, Porto, 2008.

GARDNER, John W. liderança. Rio de Janeiro: Record, 1990.

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 2005.

GIL, A.C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HANDY, C.B. Como compreender as organizações? Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo**. Rio de Janeiro: E. Sextante, 2004. 139 p.

LACOMBE, Francisco. Recursos Humanos: Princípios e tendências . São Paulo Saraiva 2010.

LEBOYER, Levy, C. **Psychologie das Organizations**. Paris: Presses Universitaires de France, 1974.

LEBOYER, Levy. **A crise das motivações**. São Paulo; Atlas, 1994.

LIEURY, A. & Fenouillet, F. (2000). Motivação e aproveitamento escolar. Tradução de Y.M.C.T. Silva . São Paulo: Loyola. (trabalho originalmente publicado em 1996).

MARCHETTI, Sérgio Henrique. A organização de aprendizagem: A mudança e os líderes transformacionais.

MASLOW, A.H. **Introdução a psicologia do ser**. Rio de Janeiro, Livraria Eldorado Tijuca, 1966.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento**. São Paulo: Hucitec, 1993.

MIRANDA, R.F.J. de. Alguns aspectos das dificuldades encontradas em um grupo no processo de desenvolvimento de equipe. Monografia. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Instituto de Psicologia. Belo Horizonte, MG, Mai.2002.

NETO. José Lourenço de Sousa. Liderança na Organização que Aprende. Disponível em [HTTP://www.biblioteca.sebrae.com.br/BDS.nsf/CF2A931394B0C250325702B0048983D/\\$File/nt000a9376.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/BDS.nsf/CF2A931394B0C250325702B0048983D/$File/nt000a9376.pdf) Acesso em 27 mai.2015.

HERZBERG apud Shimidt, 2000.

PENNA, A.G. (2001). Introdução à motivação e emoção. Rio de Janeiro: Imago.

ROGERS, S., Ludington, J.& Graham, S.(1997). Motivation & Learning: A teacher's guide to building excitement for learning & igniting the drive for quality. 3ª ed. Evergreen: Peak Learning Systems.

ROBBINS, Stephen P. Comportamento Organizacional. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SACHIVUNDA, Arlete Sombo António et al. **A motivação**. Disponível em: <<https://sites.google.com/site/atecubanodanilo/directory>>. Acesso em: 27 de jun. 2015.

STEFANO, S. R. **Liderança e suas relações com a estratégia de gestão de pessoas e o bem-estar organizacional**: um estudo comparativo em duas instituições financeiras internacionais. 2008. 176 f. Tese (Doutorado em Administração)-Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

SOBRAL, Felipe; PECCI, Alketa. Teoria e Prática no Contexto Brasileiro. São Paulo: Prentice-Hall, 2008.

http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/k213009.pdf Acesso em 14 Nov. 2015