



A Influência da Liderança e Motivação nas Organizações

Luana da Silva Cunha¹; Luciana da Luz Rodrigues²

Resumo: A liderança é apresentada como um dos fatores com maior impacto no sucesso de uma empresa, destacando o importante papel que ela desempenha na motivação das pessoas no trabalho. Este estudo teve como objetivo geral, compreender o papel da liderança como fator de mudança e influência na motivação dos colaboradores dentro de uma organização. A metodologia adotada nesta pesquisa representa um estudo de cunho bibliográfico e exploratório fundamentado em sites, livros, artigos e revista. Os resultados demonstraram que as pessoas são a chave para um bom desenvolvimento organizacional, o estudo da relação entre liderança e motivação é particularmente relevante. O objetivo é lançar luz sobre este tema e, acima de tudo, estimular a pesquisa e a inovação. Diante disso, conclui-se que o grande desafio dos líderes de hoje é administrar toda essa diversidade de ideias, criatividade e pessoas únicas com diferentes percepções dentro de uma organização.

Palavras-chave: Organização; Liderança; Influência; Motivação.

The Influence of Leadership and Motivation in Organizations

Abstract: Leadership is presented as one of the factors with the greatest impact on the success of a company, highlighting the important role it plays in motivating people at work. This study had the general objective of understanding the role of leadership as a factor of change and influence on the motivation of employees within an organization. The methodology adopted in this research represents a bibliographic and exploratory study based on websites, books, articles, and magazines. The results showed that people are the key to good organizational development, and the study of the relationship between leadership and motivation is particularly relevant. The aim is to shed light on this subject and, above all, to stimulate research and innovation. Given this, it is concluded that the great challenge for today's leaders is to manage all this diversity of ideas, creativity, and unique people with different perceptions within an organization.

Keywords: Organization; Leadership; Influence; Motivation.

¹ Acadêmica do curso de Administração da Unidade de Ensino Superior do Sul do Maranhão – UNISULMA. Brasil. E-mail: cunhaluana721@gmail.com;

² Mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional, pela Universidade de Taubaté- SP – UNITAU. Docente no Curso de Administração, do Instituto de Ensino Superior do Sul do Maranhão – UNISULMA. Brasil. profalucianalr@gmail.com.

Introdução

A administração tem experimentado novas e fortes mudanças no mundo empresarial. As novas tendências tornam praticamente obrigatória a implementação de mudanças o mais rápido possível. As empresas que não estão focadas a estas mudanças podem estar condenadas ao subdesenvolvimento, ou seja, não seguirão o processo natural de melhoria e evolução organizacional. A forma como as organizações interagem com as pessoas também passou por profundas mudanças (COLOMBO, 2015).

Ainda segundo a autora, há muitos esforços em andamento para repensar o papel das pessoas e organizações na relação de trabalho. As antigas formas de liderança parecem estar desaparecendo, o aspecto mais visível desta mudança é o novo relacionamento entre chefes/colaboradores. Tudo aponta para a necessidade de uma liderança com mais poder e autonomia para os funcionários, pois com este conceito as empresas se tornam mais competitivas a longo prazo.

Desse modo, testemunha-se o surgimento de organizações que funcionam de forma mais humana, com ênfase no indivíduo, porque este é o verdadeiro núcleo que impulsiona a organização. O sucesso de uma organização depende do grau de motivação de seus funcionários, porque quanto maior o grau de satisfação em uma empresa, maior o nível de sucesso, ou seja, funcionários felizes e motivados: organizações de sucesso (LUZ, 2018).

Assim, a premissa deste artigo é que nenhuma organização pode sobreviver sem uma figura de ordem, de expressão, de liderança, ou seja, um Líder. Para tanto, a pergunta inicial que impulsiona o estudo é qual o papel da liderança como fator de mudança e influência na motivação dos colaboradores dentro de uma organização?

Para responder tal questionamento, elabora-se como objetivo geral do artigo, compreender o papel da liderança como fator de mudança e influência na motivação dos colaboradores dentro de uma organização. E, específicos, conceituar organização, formação de equipe, liderança e motivação; destacar o novo papel do líder nas organizações e destacar as forças motivacionais acerca das necessidades individuais no ambiente de trabalho.

Dada a relatividade situacional de uma organização para outra quando se trata de revelar a teoria na prática, uma revisão bibliográfica de autores contemporâneos e uma análise crítica de várias teorias sobre liderança, motivação e imagem institucional foram escolhidas como metodologia para entender melhor como um líder constrói uma organização de sucesso em um ambiente social. Partindo de uma pesquisa bibliográfica que conforme ensinamentos

de Lakatos e Marconi (2010) a revisão bibliográfica é uma visão geral dos principais trabalhos já realizados (livros, revistas e publicações), que são importantes porque podem fornecer dados relevantes e úteis relacionados ao tema").

Neste contexto, uma organização só pode ser bem-sucedida se tiver pessoas competentes, capazes e motivadas, porque o sucesso de qualquer empresa está ligado às pessoas. Os gerentes devem estar envolvidos em todos os processos. Uma empresa deve investir em sua equipe mostrando respeito, apreço, motivação e proporcionando um ambiente de trabalho propício no qual os funcionários sintam que estão cumprindo suas responsabilidades. Como as pessoas são a chave para a empresa (BASTOS, 2015).

Portanto, a escolha do tema deve-se à consciência da importância do estudo da motivação, uma vez que ela desempenha um papel fundamental no crescimento ou declínio, tanto qualitativo quanto quantitativo, dos produtos e serviços oferecidos pelas organizações. A motivação é a razão que leva as pessoas a realizar uma determinada atividade.

A justificativa para este estudo se baseia no fato de que em uma economia globalizada, na qual as empresas não mais competem localmente, mas sim internacionalmente, é importante que as mesmas desenvolvam novos produtos e serviços para permanecerem competitivas neste mercado altamente competitivo.

Tendo em mente o acima exposto, este trabalho visa contribuir para a sociedade em geral uma vez que os clientes são os merecedores de um trabalho de excelência advindo de uma equipe de colaboradores motivada. E contribui também para a sociedade acadêmica, conduzindo pesquisas e publicando trabalhos de pesquisa sobre um novo modelo de gestão de pessoas que valoriza o desenvolvimento intelectual dos funcionários nas organizações.

Organização

Entre as muitas definições possíveis, pode-se concordar que as organizações são uma forma de interação entre as pessoas nas quais as tarefas são distribuídas para alcançar algo. Nas organizações empresariais, as pessoas são os principais recursos, por isso é necessário organizá-las em torno de interesses comuns é o que diz (CAVALCANTI, 2006).

De acordo com Chiavenato (2003, p. 264), a palavra "organização" tem vários significados. Como por exemplo:

“organização em termos de ciência comportamental, é um sistema de comportamento de todos os participantes, de todas as relações substantivas e informais; 2. organização no sentido empresarial, seria um empreendimento para atingir um objetivo; 3. organização como uma função administrativa, representa a empresa como parte de um processo empresarial. É o agrupamento das atividades imprescindíveis para alcançar os objetivos da empresa e a atribuição de cada atividade a um gerente com a autoridade apropriada para realizá-las. A organização requer o estabelecimento de relações de poder com regras de coordenação entre eles, tanto vertical como horizontalmente, na estrutura da empresa”.

Segundo Robbins (2005, p. 38), as organizações são "sistemas cujos objetivos podem ser alcançados de forma eficaz e eficiente por meio da ação colaborativa de indivíduos". Nas organizações existem dois grupos sociais que se unem para alcançar um objetivo específico: os grupos formais, determinados pela estrutura da organização, com uma tarefa específica (equipe) para realizar o trabalho (tarefa); e grupos informais, que não são estruturados ou formalmente definidos. De acordo com Chiavenato (2003), Mary Follett³ generaliza a organização como uma intervenção de poder entre diferentes setores e rejeita a ideia de que a organização oferece superioridade e controle somente sobre o que aconteceu, mas não sobre as pessoas.

Esta visão desafia o tratamento superficial das pessoas e chama a atenção para a importância dos sentimentos e relacionamentos humanos, que são essenciais para o desenvolvimento bem-sucedido da organização. Competitividade, recursos adequados, estrutura organizacional e alto desempenho em termos de funcionalidade são necessários para que uma organização sobreviva em um mercado competitivo.

Formação de Equipe

É considerada equipe um pequeno grupo de pessoas com interesses comuns e habilidades complementares que se esforçam para atingir os objetivos da atividade pela qual são responsáveis (GUERRA, 2002). Uma equipe de sucesso se destaca das outras, de acordo com De Paula e Nogueira (2016). Segundo os autores, para ter sucesso, as organizações devem ter, além de sua própria energia, autoconfiança, e cada funcionário deve acreditar no potencial de si mesmo e de sua equipe. Ao falar de equipe, enfatiza a diversidade. Para ele, o trabalho em equipe inclui pessoas com diferentes temperamentos e estilos de trabalho, o que ajuda a estimular a criatividade.

³ Mary Parker Follett foi escritora norte-americana que abordou vários temas relacionados à administração na Escola de Relações Humanas ficando conhecida como "profetisa do gerenciamento" (CHIAVENATO, 2003).

Independentemente das diferenças entre as equipes de trabalho, todas as equipes de sucesso compartilham características comuns. De Paula e Nogueira (2016) listam várias características de uma equipe de sucesso: define claramente sua missão e objetivos, age com criatividade, concentra-se nos resultados, está bem-organizada, aproveita o potencial individual, cria uma atmosfera de equipe e analisa sua própria eficácia. Os objetivos de desempenho devem ser aceitos e cumpridos pelos funcionários.

De acordo com Oliveira, (2015), para que isto aconteça, é necessário que a equipe compreenda o propósito de tal função, em vez de forçá-los a realizar a tarefa simplesmente dizendo que "ordens são ordens". O autor ressalta que quando uma equipe é encarregada de fazer algo na empresa, é necessário que ela assuma a responsabilidade e que os objetivos sejam atingidos.

Se o compromisso é alto, o feedback do cliente também é alto, o que pode ajudar a melhorar os projetos. Entretanto, de acordo com o autor, o trabalho em equipe é necessário e a organização deve se concentrar no cliente enquanto atende às necessidades de outros produtores. Para ele, a motivação é o ponto de partida para alcançar os objetivos da equipe. É um sentimento de interesse não apenas no próprio trabalho, mas também em outros relacionados a ele.

Segundo Oliveira (2015), o comportamento das pessoas muda quando elas trabalham em grupo e isto contribui para a esfera coletiva como um espírito unificador. O autor assinala que é muito importante para qualquer equipe ter um líder que se encontre regularmente e mantenha todos os membros altamente motivados na tomada de decisões.

Para ele, o elogio também é importante em tarefas bem-sucedidas e o ajuda a encontrar soluções em situações mais difíceis. Uma atitude positiva é essencial para atingir os objetivos. E para isso, segundo Colombo (2015), é necessário manter o otimismo da equipe. Quando uma equipe é motivada por objetivos comuns, ela tira proveito das oportunidades, diz ele.

Para o autor, o trabalho em grupo gera melhores ideias; os funcionários devem ser convidados a participar do desenvolvimento de novos métodos. Isto os faz sentir-se valorizados, o que aumenta a motivação da equipe. Souza (2016) afirma que as equipes não nascem, mas são formadas. Para o autor e, a comunicação é necessária para que os membros da equipe tenham uma identidade comum.

A capacidade do grupo de melhorar a qualidade da interação entre seus membros, em conflitos e sua resolução, o compromisso nas relações de cooperação ou o uso de explicações para a construção da motivação, é a chave para a promoção do produto entre os membros do

grupo. Segundo Whitmore (2006), para o desenvolvimento de equipes, é preciso os seguintes estágios:

- **Inclusão:** Nesta fase, pode-se determinar se os membros da equipe fazem parte da equipe ou se sentem parte dela. Esta fase é caracterizada pela ansiedade, nervosismo e introversão. Whitmore (2006), aponta que uma das maiores necessidades no processo de integração é encontrar e descobrir um amigo, sentir-se incluído em um determinado grupo social.
- **Asserção:** (autoestima) é um momento para expressar força, empurrar limites e buscar novos conhecimentos. Há muita competição na equipe, o que pode levar ao crescimento individual e ao desempenho. Este é um estágio importante e valioso de desenvolvimento, mas pode ser difícil para o líder, pois requer equilíbrio, compromisso e consistência para construir e manter a coesão da equipe.
- **Colaboração:** (autorrealização) nesta fase o foco está no exterior, em objetivos comuns. A equipe não deve se instalar em uma zona de conforto nesta fase, mas deve ser encorajada a refletir sobre diferenças e problemas. (WHITMORE, 2006).

É muito importante que o líder esteja plenamente consciente destas etapas de desenvolvimento e seja capaz de encorajar, estimular e acelerar estes processos.

Liderança

O estudo da liderança tem se intensificado e melhorado com o tempo, adotando novas formas nos contextos cultural, social e ambiental dos pesquisadores, o que dificulta sua definição. De acordo com Hunter (2004), nos anos 60, um bom líder era considerado uma pessoa que delegava funções, exercia controle mecânico, podia planejar, comandar, organizar, controlar, corrigir e ter controle total sobre os subordinados na organização.

Nos anos 1980, houve uma demanda por trabalhadores tecnicamente mais qualificados em sua área para atender às cobranças de um mercado competitivo. E um bom supervisor se tornou um líder porque incentivava os funcionários a alcançar os objetivos da equipe, tinha melhores habilidades sociais e contribuía para o ambiente de trabalho.

Quanto ao conceito de liderança, para que alguns grupos se formem e sobrevivam, tem que haver um fenômeno que reúna as pessoas. A formação de equipes se dá quando um grupo de pessoas se reúne em torno de um ideal, geralmente representado por um líder. Segundo

Freud (1976, p. 154), "companheiros que se identificam uns com os outros, mas que querem ser liderados por uma pessoa que se considera superior a todos".

Esta relação, que é construída entre o líder e o liderado, é baseada no afeto, admiração e respeito, o que leva os membros da equipe a adotar uma atitude padrão e previsível (JORDÃO, 2004). Neste contexto, o líder assume a posição de referência do que seus seguidores querem que ele seja. Freud (1975, p. 140) explica em seu livro que um líder "é aquele que age por sua semelhança com o pai e por cuja realização de amor se produz".

Esta série de interações entre líder e seguidor garante que os liderados atuem de acordo com as ordens, missões ou objetivos defendidos por seus líderes. Ao analisar esta dinâmica entre líder e seguidores, pode-se ver que o líder tem um papel fundamental na formação da motivação da equipe. De acordo com Freud (1975), o líder deve agir conscientemente, levando em conta os desejos e aspirações de seus seguidores. Ao entender este cenário, o líder pode construir e administrar suas atividades motivacionais de tal forma que cada membro da equipe seja motivado a realizar suas tarefas com um propósito comum, ao invés de tomar suas próprias iniciativas, movido por seu próprio interesse próprio.

A liderança, portanto, é a base fundamental de todos os tipos de organizações humanas, já que elas são compostas por pessoas com diferentes sentimentos, desejos e motivações que são influenciadas pelo ambiente em que trabalham. Cavalcanti, et al., (2006), destaca que não existe uma concordância absoluta entre os autores sobre o conceito de liderança. Para alguns, é a influência de um líder em sua equipe. Outros estão interessados nos fatores que determinam a personalidade e a atitude do líder. Há outra possibilidade, relacionada àqueles que dizem que para cada situação deve existir um tipo de liderança apropriado.

Neste contexto, Chiavenato (2006, p. 183) argumenta que liderança,

Pode ser conceituada como uma influência interpessoal na qual uma pessoa age para modificar ou causar o comportamento de outra pessoa de forma deliberada, exercendo-o em uma determinada situação e sendo guiada pelo processo de processo de comunicação humana com o objetivo de atingir um ou mais objetivos específicos.

Hunter (2004), corrobora com o autor supramencionado, acrescentando que a liderança representa sua capacidade de influenciar as pessoas a agir". Uma das questões mais importantes na pesquisa de liderança é o aspecto motivacional da equipe.

Uma característica comum da maioria das teorias de liderança estudadas é que o líder deve fornecer o apoio necessário para motivar os funcionários. Ao líder é dado o papel de

facilitador da motivação intrínseca da equipe. Bergamini (1997, p.105) observa o seguinte sobre a relação entre liderança e motivação: "os dois conceitos parecem, a partir de um certo ponto da teoria e da prática, estar finalmente ligados por uma relação causal". Bergamini reconhece que a tarefa de um líder não é apenas motivar os funcionários, mas acima de tudo mantê-los motivados.

Muitas vezes, o líder tem que criar condições nas quais o funcionário possa despertar seu potencial motivacional. Portanto, o supervisor não deve fazer com que o subordinado se sinta desmotivado.

De acordo com Bergamini (1997), o líder tem duas funções básicas: a primeira é ajudar a aproveitar a energia motivacional dos seguidores. A tarefa do líder é criar um ambiente que estimule a motivação intrínseca do funcionário. A segunda, é manter a energia motivacional dos seguidores. O líder deve, através de seu discurso e atitude, tentar reconhecer o compromisso e o desempenho de seus funcionários.

De acordo com Kelley (1999), a liderança se concentra na capacidade do líder de ser eficaz, onde para esse líder tornar-se de fato eficaz, um membro da equipe deve comandar o respeito de seus colegas em pelo menos uma das três áreas abrangidas por esta habilidade essencial.

A primeira área é o quociente de conhecimento, onde a experiência autorizada e senso comum demonstrado em áreas relevantes para os objetivos da equipe. A segunda é o quociente de pessoas que indica que o líder é solidário com seus colegas e acredita que os objetivos deles são tão importantes quanto os seus, portanto, eles estão dispostos a trabalhar com o líder para alcançar o objetivo. A terceira e última área é o quociente de iniciativa, onde indica que o líder tomará medidas para ajudar o grupo a realmente alcançar as metas.

Estilos de liderança

Conforme ensinamentos de Chiavenato (2003), existem três teorias de liderança: teoria do traço de personalidade, teoria do estilo de liderança e teoria situacional. Cada teoria tem características únicas, tais como os traços de personalidade possuídos pelo líder na teoria do traço, os gestos e estilos de comportamento usados pelo líder na teoria do estilo e a adequação do comportamento do líder às circunstâncias da situação na teoria situacional.

Teoria dos traços

Um traço é uma característica ou propriedade de um indivíduo. Portanto, esta teoria enfoca as qualidades pessoais do líder. Um líder é definido como alguém que possui certos traços de personalidade específicos que o distinguem de outras pessoas, estes traços são inatos e vêm da genética, ou seja, os líderes já nascem com um perfil de líder.

Conforme menciona Chiavenato (2003), os traços de personalidade que constituem um líder podem geralmente ser descritos como características físicas, intelectuais, sociais e características relacionadas às tarefas. Sem dúvida, alguns traços de personalidade são relevantes para a predisposição da liderança, mas não foram demonstrados para garantir o sucesso de um líder.

Além disso, esta teoria tem sido criticada, entre outras coisas, por não levar em conta a importância relativa dos traços de personalidade e características individuais, por não considerar a influência e as reações dos subordinados, por não distinguir entre os traços presentes e os objetivos a serem alcançados, por não levar em conta a situação em que a liderança é exercida, e por tomar como certo que alguém com traços de liderança será sempre um líder.

Teoria dos estilos

Esta teoria enfoca o comportamento do líder em relação aos seus liderados. A teoria mais conhecida trata de três estilos de liderança: autoritária, liberal e democrática. Na liderança autoritária, o líder centraliza as decisões e impõe ordens ao grupo. O grupo não tem voz na tomada de decisões e o líder estabelece as diretrizes, impondo sua vontade e centralizando as informações (KELLEY, 1999).

Na liderança democrática, o líder administra e orienta o grupo e incentiva a participação democrática das pessoas na tomada de decisões. É um estilo de liderança que se concentra no líder e no liderado. As questões são discutidas e definidas dentro do grupo, os passos a serem tomados e a qualidade técnica necessária para atingir o objetivo são especificados. Neste tipo de liderança, o grau de controle sobre os seguidores é menor. As relações interpessoais são mais frequentes e os seguidores têm mais liberdade de ação, desde que não vão além da autoridade, conhecimento, autoridade e experiência do líder (KELLEY, 1999).

Na liderança liberal, o autor supramencionado destaca que o líder delega totalmente as decisões ao grupo e deixa-o em paz. Há total liberdade para tomar decisões coletivas ou individuais com o mínimo envolvimento do líder. Portanto, o grupo deve ser composto por profissionais com um alto grau de maturidade e responsabilidade.

O resultado da análise dos estilos autocrático, democrático e liberal mostra que não há um estilo de liderança correto, pois depende do estilo de cada indivíduo. Outras circunstâncias também devem ser consideradas. Portanto, um estilo autocrático pode ser mais eficiente em casos estruturados com objetivos claramente definidos. Por outro lado, um estilo democrático é mais eficaz em situações estruturadas de forma justa e com objetivos pouco claros. Em comparação com o estilo liberal, isto pode levar a um alto nível de motivação, mas, por outro lado, pode ser desvalorizado e considerado como incapaz.

Teoria Situacional

A teoria situacional utiliza um contexto mais amplo para explicar a liderança e aplica o princípio de que não há um estilo único de liderança aplicável a todas as situações. De acordo com Chiavenato (2003), é mais atraente porque aumenta as opções e oportunidades para adequar a situação ao modelo de liderança ou, inversamente, para adequar o modelo de liderança à situação. Assim, a teoria situacional argumenta que um líder pode adotar diferentes modelos de liderança para cada um de seus liderados, e um líder pode adotar diferentes modelos de liderança para o mesmo subordinado, dependendo da situação atual.

Contudo, é notório destacar que devido às mudanças atuais no mercado empresarial, os líderes se tornaram conscientes da necessidade de abordar o intangível na organização. Diversas abordagens foram desenvolvidas neste sentido, a saber, liderança carismática, liderança visionária, liderança transformacional e liderança baseada em princípios.

A liderança carismática é baseada nas habilidades que os seguidores atribuem a um líder, observando um certo comportamento. Um líder deve atrair pessoas criando um compromisso que as faça querer segui-lo, e deve liberar o potencial das pessoas mostrando confiança em suas habilidades.

Chandler e Scott (2008), instruem que a liderança visionária assume que a capacidade de criar uma visão de futuro é um requisito fundamental para um líder eficaz, uma vez que o papel do líder na organização não se restringe ao alcance de objetivos.

Na liderança transformacional, o líder assume a responsabilidade de transformar as práticas organizacionais para se adequar ao ambiente em mudança. Na liderança baseada em princípios, as relações do líder com os outros, suas decisões, sua visão da organização e suas práticas são baseadas em princípios (CHANDER; SCOTT, 2008). Estes princípios são parte da ética de caráter e são importantes e necessários para qualquer pessoa que lidere uma equipe.

Motivação

A motivação é um dos temas mais discutidos na área organizacional, pois as organizações começaram a perceber que, para sobreviver em um mercado competitivo, é preciso conhecer as necessidades das pessoas com o intuito de manter um bom relacionamento com seus funcionários. "As pessoas têm necessidades diferentes, é mais importante entender o que é importante para cada uma delas", (ROBBINS, 2008, p. 47).

Segundo Santarém (2014), a palavra "motivação vem do latim *motivus*, *movere*, que significa mover-se, que inclui um conjunto de ações nas quais uma pessoa é estimulada, impulsionada, pelo comportamento humano, a atingir um objetivo". Em outras palavras, trata-se de um processo importante na vida de cada pessoa.

Segundo Robbins (2008, p. 60), existem dois grupos de motivações que podem influenciar o desempenho da equipe, a saber; "Motivos internos vêm dos próprios indivíduos, tais como predisposições, interesses, valores e capacidades dos indivíduos" e "Motivos externos, são desenvolvidos pela ocasião ou ambiente em que o indivíduo se encontra". Após analisar diversos teóricos, pode-se dizer que a motivação é considerada muito importante para atingir qualquer objetivo ou tarefa. As organizações atuais estão procurando profissionais motivados, mas muitas vezes não sabem como desenvolver uma estratégia para mantê-los no ambiente organizacional.

Teorias Motivacionais

Para os seguidores contemporâneos da escola de relações humanas, os objetivos motivacionais na situação de trabalho eram tais que as pessoas se sentiam importantes e úteis. O desejo dos colaboradores de se sentirem parte de um grupo social tinha que ser satisfeito, assim como o reconhecimento social de cada indivíduo. Estas necessidades foram

consideradas as mais importantes e substituíram de forma mais eficaz o efeito de um incentivo salarial. Isto permite ver que a motivação não está ligada a um único fator.

A teoria da hierarquia das necessidades

O psicólogo americano Abraham Harold Maslow (1908-1970) criou um dos trabalhos mais importantes no estudo da motivação humana: a teoria da hierarquia das necessidades humanas. Segundo Maslow, há uma hierarquia de cinco categorias de necessidades em cada ser humano. Isto significa que, assim que uma pessoa satisfaz uma necessidade, outra toma seu lugar e sempre requer recursos da pessoa para satisfazê-la. Estas necessidades são classificadas em necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, reconhecimento e necessidades de auto-atualização (MAXWELL, 2007).

De acordo com Robbins (2005), no que diz respeito à motivação, esta teoria sugere que, embora uma necessidade nunca possa ser plenamente satisfeita, uma necessidade amplamente satisfeita atenua a motivação. Assim, de acordo com a teoria de Maslow, para motivar uma pessoa, deve-se saber em que nível da hierarquia ela se encontra atualmente e concentrar-se em satisfazer esse nível ou o próximo mais alto.

Os estudos não confirmaram cientificamente a teoria de Maslow, e alguns até a refutaram. Entretanto, sua teoria é amplamente aceita e fornece uma estrutura orientadora e útil para o funcionamento dos profissionais em uma organização.

Teoria X e Y

Com base na observação de como os gerentes tratam seus funcionários, Douglas McGregor concluiu que as ideias dos gerentes sobre a natureza humana são baseadas em certas suposições e que eles tendem a moldar sua conduta acerca dos colaboradores conforme essas suposições. Este conjunto de ideias pode ser essencialmente dividido em dois grupos e assim determinar duas visões diferentes, uma positiva (teoria Y) e uma negativa (teoria X) (VOIGTLAENDER, et al., 2010).

A teoria X é baseada em um estilo mecanicista e pragmático. Ela reflete um estilo rígido, inflexível e autocrático, no qual as pessoas trabalham de acordo com padrões e modelos planejados e organizados para alcançar os objetivos da organização. Assim, a teoria força as pessoas a fazer o que a organização exige que elas façam, independentemente de suas

opiniões ou objetivos pessoais. Em essência, estas estratégias sugerem que o trabalho produtivo é uma forma de comportamento não natural para grande parte das pessoas e que alguma pressão deve ser exercida para torná-las produtivas (CHANDLER; SCOTT, 2008).

A teoria Y é baseada em conhecimentos e suposições atuais e relevantes, e sem ideais preconcebidas sobre a natureza humana. De acordo com Chiavenato (2003), a Teoria Y apresenta um estilo aberto, dinâmico e democrático, transformando a administração em um processo de criação de oportunidades, liberando potencial, removendo obstáculos, incentivando o crescimento individual e orientando as pessoas a alcançar objetivos específicos. Desse modo, a Teoria Y é fundamentada na hipótese de que as pessoas querem trabalhar e que, nas condições certas, encontrarão mais satisfação em seu trabalho do que se estivessem sujeitas a restrições.

Teoria dos dois fatores

Frederick Herzberg (1968), desenvolveu a teoria dos dois fatores para explicar o comportamento humano em situações de trabalho. Ele argumentou que os fatores que causam atitudes positivas em relação ao trabalho não são os mesmos que causam atitudes negativas, sugerindo que deve ser feita uma distinção entre motivação e satisfação.

Segundo Herzberg, há dois fatores que norteiam o comportamento das pessoas no trabalho: fatores de higiene e fatores motivacionais. Os fatores de higiene são fatores externos ao indivíduo que ele ou ela não pode controlar porque estão no ambiente. De acordo com esta teoria, os fatores de higiene têm uma capacidade muito limitada de influenciar significativamente o comportamento dos funcionários. Os fatores motivacionais são fatores inerentes, uma vez que têm relação ao conteúdo do trabalho e à natureza das tarefas que o indivíduo executa, e estes aspectos estão sob o controle do indivíduo.

Os fatores de higiene e motivação são independentes e não estão relacionados. Esta teoria se fundamenta em dois aspectos: a satisfação no trabalho está relacionada a fatores motivacionais, enquanto a insatisfação no trabalho está relacionada a fatores de higiene.

Para assegurar uma motivação constante no trabalho, Herzberg (1968) propõe o enriquecimento da tarefa ou o enriquecimento do trabalho. Este método consiste em substituir tarefas simples e elementares por tarefas mais complexas que oferecem condições complexas e satisfação no trabalho.

A Teoria do ERG

A teoria ERG, que significa "existência, relacionamento e crescimento" em português, foi desenvolvida pelo psicólogo Clayton Alderfer a partir de sua pesquisa sobre a teoria da hierarquia de necessidades de Maslow. A teoria de Alderfer sugere que existem três níveis de necessidades: a necessidade de existência, a necessidade de relacionamento e a necessidade de crescimento. Além do fato de que a teoria de Alderfer apresenta apenas três níveis de necessidades, ela mostra que mais de uma necessidade pode estar ativa ao mesmo tempo, uma vez que não há uma sequência rigorosa de níveis.

Portanto, a teoria ERG é mais consistente com relação às diferenças entre as pessoas. Diferentes variáveis na vida das pessoas podem mudar a importância de cada grupo de necessidades para elas. Portanto, a teoria do ERG, em geral, é uma versão mais razoável da hierarquia de necessidades de Maslow.

Teoria das necessidades adquiridas

Com base nas mesmas perguntas que Maslow, o psicólogo americano David McClelland (2000), também pesquisou as necessidades e as dividiu em três categorias: realização, poder e associação.

As pessoas bem-sucedidas se distinguem das outras pelo desejo de fazer melhor. Os indivíduos com necessidade de poder, querem comandar e influenciar os outros, o prestígio é importante para elas, e o trabalho eficaz fica em segundo plano. Pessoas com necessidade de união buscam amizades, preferem situações cooperativas à rivalidade e querem um relacionamento que envolva um nível bastante elevado de compreensão mútua (McCLELLAND, 2000).

A relação entre a necessidade de realização e o desempenho é muito relevante hoje em dia. Os funcionários são treinados para estimular esta necessidade pensando em termos de realizações, vitórias e sucessos. Desta forma, as empresas têm a oportunidade de preparar os funcionários para atividades que requerem uma atitude satisfatória.

O Novo Papel do Líder nas Organizações

Tom Peters (1989), em sua obra "prosperando um caos" questionou o valor das escolas de administração e enfatizou a importância da liderança no cenário de incerteza e

mudança em que vivemos hoje. Ele também ressaltou que escolas tradicionais como Harvard, Stanford e Chicago não ensinam liderança. Segundo o autor, 99% do sucesso empresarial dependeria das habilidades de liderança e apenas 1% do que é ensinado nas escolas tradicionais. "O papel da liderança é descobrir e desenvolver novos talentos, o que muitas vezes envolve confrontar conceitos antigos", disse (PETERS, 1989, p.36).

Peters não acredita na ciência da administração. A administração não é uma ciência, é uma habilidade. Ele acredita que se a pessoa se impor a pessoas interessantes, provavelmente se tornará mais interessante. O verdadeiro talento é provavelmente melhor encontrado em não conformistas, em discordantes e rebeldes. Em pessoas que sabem como fazer o inusitado.

A própria definição de empresário, um empreendedor é alguém que não segue as regras. Os líderes cometem erros e não fazem um grande negócio. Líderes têm que cometer grandes erros. Líderes recompensam fracassos excepcionais e punem os sucessos medíocres. Eles têm sucesso e fazem o que realmente importa. Os verdadeiros líderes têm uma paixão, um propósito, não uma causa. Os líderes são entusiásticos. Eles acreditam nas pessoas, nos relacionamentos, e sabem que os negócios são sempre 100% vendas e 100% política (PETERS, 1989, p. 39-40).

De acordo com Peters, liderança é dar às pessoas oportunidades que elas nunca enfrentaram antes. Os líderes não mudam as pessoas, mas permitem que elas se descubram, que se expressem. "O papel da liderança é descobrir e desenvolver novos talentos, o que muitas vezes envolve o confronto com conceitos antigos" (PETERS, 1989, p. 40). Outro ponto importante é que os líderes devem inspirar confiança.

De acordo com o autor supracitado, diferentes tipos de líderes podem ser identificados. Os primeiros são os visionários, aqueles que recrutam talentos e formam a pedra angular de organizações bem-sucedidas a longo prazo. Os segundos são aspirantes, fanáticos por talentos. O terceiro são os que se dedicam ao número de pessoas, os empreendedores para os quais o lucro é primordial. De acordo com Peters, cada organização precisa dos três tipos de líderes, e estas características nunca podem ser encontradas na mesma pessoa.

Outra característica importante de um líder é o amor pela tecnologia. Quem não entende que a Internet mudará tudo no futuro está condenado ao fracasso. Na era da Internet, o único limite é a imaginação. E com a ruptura do mundo dos negócios, muitas oportunidades se abriram para os empresários. "Ninguém está a mais de 0,6 segundos de distância de alguém", diz (PETERS, 1989, p. 44). Este ponto é tão importante que deve-se incluir um quarto tipo na classificação dos líderes, ou seja, aqueles que acreditam na tecnologia.

De acordo com Peters (1989), o segredo do sucesso não é fazer uma lista de uma centena de tarefas e fazê-las acontecer. Mas se você conseguir fazer uma lista de "não" e realizá-las, descartará as noventa e oito tarefas menores e concentrará todos os seus esforços nas duas que realmente importam. Um líder permanece concentrado. Ele está bem consciente dos perigos do que você pode chamar de excesso de iniciativas estratégicas. Ele trata de um grande problema de cada vez, em vez de lançar várias iniciativas de uma só vez.

Peters (1989) acredita que no mundo de hoje as mulheres estão se tornando melhores líderes do que os homens. As mulheres têm características de caráter que se adaptam melhor à nova realidade. Como líderes, as mulheres sempre tentam encorajar a participação, compartilhar poder e informação e assim aumentar a produtividade e os lucros. Seu alto grau de sensibilidade, sua atenção aos funcionários em todos os níveis, seu uso de habilidades internas e externas, sua harmonia de lógica com intuição, de emoções com inteligência, dá às mulheres líderes a versatilidade que é tão necessária e desejável hoje em dia.

Os profissionais devem abandonar o título de chefe de departamento e se tornar parceiros na gestão. Todos os departamentos devem tornar-se áreas de lucro. “A liderança de equipes é uma qualidade extremamente importante. Em cada segmento da empresa você pode encontrar uma pessoa que se destaque” (PETERS, 1989, p. 50). Essa pessoa sem dúvida desempenhará um papel de liderança em relação aos outros membros do grupo e/ou equipe, e a liderança pode se referir a um segmento particular, ou seja, aquele em que essa pessoa é a mais dominante ou na linha de frente, à frente dos outros na eficácia do que se propõe a fazer.

Em todos os grupos, há indivíduos que têm uma maior propensão ou capacidade de liderança do que os outros. Esta propensão ou capacidade pode vir das inclinações inatas de uma pessoa ou das oportunidades que ela pode aproveitar para exercer poder sobre as pessoas (MAXIMIANO, 2000). Ou seja, um líder pode desempenhar seu papel por um período de tempo maior ou menor, isto é determinado pelo grupo, depende também da missão a ser cumprida e da engenhosidade e experiência do líder como resultado de suas ações. Ainda segundo os conceitos de Maximiano (2000, p. 39),

Muitas organizações conseguiram resultados importantes ao estruturar seu trabalho em torno de processos e projetos, reunindo os funcionários em equipes e dando-lhes autonomia sem precedentes. Contudo, trabalhar efetivamente em equipe não é intuitivo. Para ter sucesso em novas atividades, nós contratamos pessoas e as equipamos com novos conhecimentos e habilidades, novos comportamentos, desde a compreensão de processos inteiros até a resolução de problemas e a tomada de iniciativas. Eles também terão que aprender a trabalhar mais efetivamente em grupos.

Por outro lado, os novos funcionários não aceitam ou precisam de formas tradicionais de supervisão e gestão. Em vez disso, eles necessitam de *coaching* e *mentoring*, algo que, infelizmente, a maioria dos gerentes tradicionais não estão preparados para oferecer. Portanto, é preciso preparar não apenas novos funcionários, mas também novos gerentes e administradores para os desafios que eles enfrentam.

A transformação do pessoal não será automática, rápida ou fácil. Ela desafia tradições seculares e exige que a organização vá contra a essência da cultura moderna. Em essência, a agenda de transformação para as pessoas que irão liderar as empresas do futuro inclui os seguintes elementos como cita Maximiano (2000):

- Como desenvolver e administrar as pessoas para as novas funções que elas assumirão;
- Como utilizar novos modelos para avaliar o desempenho, recompensar e desenvolver as pessoas;
- Como criar uma organização onde todos estejam focados na criação de valor para os clientes;
- Como usar técnicas para remodelar a cultura e adaptá-la ao novo mundo dos negócios.

Frente a isso, estamos testemunhando a criação de uma democracia de mérito, na qual as organizações baseiam seu sucesso em atrair, selecionar e reter uma força de trabalho formada quase exclusivamente de pessoas brilhantes.

As forças motivacionais acerca das necessidades individuais no ambiente de trabalho

As pessoas procuram desenvolver suas capacidades motivacionais como um produto do ambiente cultural em que vivem, a forma como as pessoas se relaciona com seu trabalho e olham para suas vidas. Há forças motivacionais que dominam o indivíduo que mostram a imperiosidade da motivação.

Motivação de desempenho

É a vontade de superar dificuldades, de avançar e de crescer na realização dos objetivos. O desempenho é importante em si mesmo, independentemente de outros fatores que possam acompanhá-lo (DAVIS; ENSTRON, 1992).

Motivação da coexistência

Este é o impulso para comunicar efetivamente com as pessoas. As pessoas motivadas pela afiliação trabalham melhor quando são elogiadas por sua atitude de cuidado e cooperação. Elas tendem a escolher os amigos com os quais se associam. Elas experimentam satisfação interior quando estão com amigos e precisam de liberdade no trabalho para desenvolver esses sentimentos (CARVALHO; SERAFIM, 1995).

Motivação para a competência

É o desejo de fazer um bom trabalho. Os funcionários motivados pela competência se esforçam para aprender seu trabalho, desenvolver habilidades de resolução de problemas e tentar ser inovadores. Em geral, eles fazem um bom trabalho devido a satisfação intrínseca que obtêm com ele. Pessoas motivadas por competência também esperam um trabalho de alta qualidade daqueles com quem trabalham, e podem ficar impacientes se o trabalho não estiver à altura (LESSA, 1999). A apreensão com a qualidade do trabalho é tão elevada que o número de produção e a notabilidade das relações interpessoais ficam em segundo plano.

Motivação para o poder

É o desejo de influenciar as pessoas e as situações. Por sua vez, eles querem influenciar suas organizações e assumir riscos para fazê-lo (KELLEY, 1999). Há dois tipos de motivação de poder: O primeiro, é a necessidade de poder institucional, ou seja, é a necessidade de influenciar o comportamento dos outros para o bem da organização como um todo. Pessoas com estas características fazem excelentes gestores. A segunda, é a necessidade pessoal de poder, isto é, é a necessidade de influenciar o comportamento dos outros para o bem do prestígio pessoal. Pessoas com essas características de personalidade tendem a ser líderes malsucedidos.

O conhecimento dos pontos fortes motivacionais ajuda os gerentes a compreender as atitudes dos funcionários em relação ao trabalho e a lidar com as seguintes questões cada funcionário, caso a caso, considerando a motivação mais forte em cada situação.

Conclusão

No final deste estudo, foi possível entender que as organizações fazem parte de um contexto social, político, econômico e cultural e, portanto, mudam ao longo do tempo devido às mudanças no ambiente externo. Estas mudanças também afetam as atitudes em relação às pessoas no local de trabalho.

Observou-se que quando falamos de pessoas, não estamos nos referindo aos sistemas simples como financeiro, logístico e outros que as empresas fazem uso, mas aos complexos sistemas chamados de talentos humanos que são proeminentes nas organizações.

O ser humano deve ser visto em toda sua complexidade como um ser pensante, reflexivo e produtor de ideais, também capaz de provocar mudanças, que podem ser para o bem ou para o mau. Tudo dependerá do estado de sua motivação, bem como do tratamento que ele recebe na empresa.

As relações de poder são algo intrínseco na vida de todos e devem ser consideradas como elemento principal das relações humanas, com diferentes níveis de intensidade, dependendo da situação específica. Na modernização das organizações, está acontecendo uma verdadeira revolução na criação e experimentação de novos modelos de liderança corporativa. A má alocação e o mau uso do poder nas organizações podem criar um desequilíbrio e uma imagem falsa do líder, levando a sentimentos excessivos como medo, ansiedade, submissão, rebeldia, resistência à mudança, etc.

A convivência com maus líderes torna os colaboradores desmotivados e potencialmente perigosos ao desempenho da organização, capazes de reações incontroláveis. Isto pode levar a reações incontroláveis, muitas vezes criando um cenário que é quase impossível de ser revertido. Uma vez perturbada a capacidade de motivação das pessoas, o ciclo de ação e reação pode ter consequências desastrosas e devastadoras para a organização, pois a motivação não é algo que pode ser simplesmente imposto, mas surge de todo o ambiente e das condições que contribuem para este sentimento.

A motivação está intimamente ligada às necessidades humanas. Portanto, o líder deve estar consciente do papel motivacional dos subordinados para que a empresa possa alcançar seus objetivos de forma mais eficaz. É muito importante que um profissional sinta seu valor para a empresa. O prazer que uma pessoa obtém de seu trabalho é acompanhado de elogios, promoções, honras, coisas que o fazem sentir-se bem consigo mesmo e com seu trabalho. Estas são as qualidades de um líder, e requer que ele entenda o comportamento dos membros

de sua equipe para que possa mais facilmente influenciá-los a alcançar os objetivos da organização.

Portanto, pode-se dizer que o grande desafio dos líderes de hoje é administrar toda essa diversidade de ideias, criatividade e pessoas únicas com diferentes percepções dentro de uma organização cujo objetivo principal é cumprir sua missão, seja ela social, lucrativa ou mesmo filantrópica.

Referências

- ALDERFER, C. P. Three Studies of Measures of Need Satisfaction in Organizations. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, Vol. 18, n. 4, 489-505, dezembro 1973.
- BASTOS, Mônica. **Clima Organizacional versus Humanismo**: Disponível em: www.rh.com.br. Acesso em: 08 de junho de 2015.
- BERGAMINI, C.W. **Liderança**: administração do sentido. São Paulo: Atlas, 1997.
- BISCHOFF, Rosane. **A motivação pelo trabalho**: um estudo de caso em uma indústria de alimentos de Guaraciaba – SC. Chapecó, 2017.
- BRASIL. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. **Resolução nº. 466, de 12 de dezembro de 2012. Aprova diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos**. Brasília, Diário Oficial da União, 12 dez. 2012.
- CALDAS, P. T.; FIRMO, L. A.; AMORIM, B. P.; OURIQUES, R. A. B. **Administração de Pessoal ou Gestão de Talentos? Um estudo nas Administrações Públicas do Cariri Paraibano**. XVII Semead – Seminários em Administração, nov. 2015.
- CARVALHO, A. V.; SERAFIM, O.C. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 1995.
- CAVALCANTI, V. L. et al. **A. Liderança e Motivação** - 2. Ed. - Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.
- CHANDLER, Steve e Richardson, SCOTT. **100 maneiras de motivar as pessoas**. Rio de Janeiro, Sextante. 2008.
- CHIAVENATO, I. **Administração geral e pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- _____. **Gerenciando pessoas**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

COLOMBO, Carini Roque. **Estudo dos fatores que determinam a motivação dos colaboradores de uma empresa metalúrgica localizada no município de Criciúma – SC.** Criciúma, 2015.

DAVIS, Keith; NEWSTRON, Jonh W. **Comportamento humano no trabalho.** São Paulo: Pioneira, 1992.

DE PAULA, Vilson Vieira; NOGUEIRA, Giulia de Mendonça. **A importância da área de gestão de pessoas, para o sucesso da organização.** Inovarse, 2016.

FREUD, S. **Psicologia de grupo e a análise do ego.** In: _____. Obras

completas de Sigmund Freud. Rio de Janeiro: Imago, 1976. p. 91 - 171. v. XVIII.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa.** Coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007. Disponível em: < <https://independent.academia.edu>>. Acesso em: 27 mai. 2016.

GUERRA, Andréa Vanni. **Desenvolvimento de Equipes: uma abordagem através de tecnologias da educação à distância.** 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de

Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, UFSC, Florianópolis, 2002.

HERZBERG, Frederick I. “**One more time: how do you motivate employees?**” Harvard Business Review, Boston, v. 46, n. 1, p. 53-62, jan./fev. 1968.

HUNTER, J. C. **O Monge e o executivo:** Uma história sobre a essência da Liderança. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

JORDÃO, S. **A arte de liderar:** vivenciando mudanças num mundo globalizado. 2. ed. Belo Horizonte: Tecer, 2004.

KELLEY, R. E. **Como brilhar no Trabalho:** Nove estratégias decisivas para ter sucesso. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. Fundamentos de metodologia científica. 10ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LESSA, Jadir. **A construção do poder pessoal.** Rio de Janeiro: Editora da SAEP, 1999.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de Vida no Trabalho - QVT:** conceitos e práticas nas empresas da sociedade Pós-industrial. São Paulo: Atlas, 2019.

LUZ, R. **Gestão do clima organizacional.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2018.

MARSON S.C. Luciana. et al. **A influência da liderança na satisfação e qualidade de vida do trabalhador.** 2015. Disponível em: <www.inovarse.org/sites/default/files/T_15_267.pdf>. Acesso em: 21 de dezembro de 2021.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração:** da escola científica à competitividade em economia globalizada. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXWELL, John C., **As 21 irrefutáveis leis da liderança:** siga-as e as pessoas os seguirão. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2007.

McCLELLAND, D. C. **Human Motivation.** Cambridge: Cambridge University Press, 2000.

PETERS, T.J. **Prosperando no caos.** São Paulo: Harbra, 1989.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

_____. **Comportamento organizacional.** 11.ed. São Paulo: 2008.

SANTARÉM, R. **As Bem-Aventuranças do Líder.** A Jornada do Herói, Petrópolis, RJ: Vozes: 2014.

tecnologias da educação à distância. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de

VOIGTLAENDER, Karin. et al. **Liderança e Motivação nas Organizações.** 2010, Disponível em: www.convibra.org/dwp.asp?id=2911&ev=23. Acesso em: 28 de novembro de 2021.

WHITMORE, J. **Coaching para performance:** aprimorando pessoas, desempenhos e resultados: competências pessoais para profissionais. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

Como citar este artigo (Formato ABNT):

CUNHA, Luana da Silva; RODRIGUES, Luciana da Luz. A Influência da Liderança e Motivação nas Organizações. *Id on Line Rev. Psic.*, Maio/2022, vol.16, n.60, p. 598-619, ISSN: 1981-1179.

Recebido: 08/04/2022;

Aceito 19/04/2022;

Publicado em: 30/05/2022.