

# MOTIVAÇÃO E LIDERANÇA: FATORES QUE FAZEM A DIFERENÇA ORGANIZACIONAL

Thays Aparecida Ferreira<sup>1</sup>  
Fábio Abreu dos Passos<sup>2</sup>

## RESUMO

A liderança e a motivação são fatores que conduzem as pessoas em prol de benefícios próprios e coletivos. A liderança é vista como uma fonte condutora de ações que influênciam no comportamento e na mente das pessoas de maneira positiva. Já a motivação pode ser dividida em dois conceitos: motivo e ação para atingirem seus objetivos. A partir das ideias expostas, chega-se ao seguinte questionamento: será possível um líder motivar os colaboradores de determinada organização, haja visto que a motivação também abrange uma dimensão interior? O presente artigo possui como metodologia a pesquisa bibliográfica, a serem realizadas através de livros, sites especializados, dissertações, teses e obras. O artigo possui como objetivo entender o papel do líder no contexto organizacional, ressaltando a importância de motivar seus colaboradores. Assim, abordaremos questões sobre liderança, estilos adotados pelos líderes, motivação enfatizando os fatores motivacionais e por último como a motivação e a liderança são fatores que caminham juntos para que haja um bom desempenho alcançando o produto e/ou serviço final na organização.

**Palavras-chave:** Liderança, Motivação, Colaboradores, Organização.

## ABSTRACT

Leadership and motivation are factors that drive people for their own and collective benefits. Leadership is seen as a conducive source of action that influences people's behavior and minds in a positive way. Motivation can be divided into two concepts: motive and action to achieve their goals. Based on the ideas exposed, the following question is raised: is it possible for a leader to motivate the employees of a given organization, since the motivation also includes an inner dimension? The present article has as methodology the bibliographical research, to be realized through books, specialized sites, dissertations, theses and works. The article aims to understand the role of the leader in the organizational context, emphasizing the importance of motivating his collaborators. Thus, we will address questions about leadership, styles adopted by leaders, motivation emphasizing motivational factors and lastly how motivation and leadership are factors that go together so that there is good performance for reaching the product and / or final service in the organization.

**Keywords:** Leadership, Motivation, Employee, Organization.

---

<sup>1</sup> Graduanda em Administração pelo Instituto de Ensino Superior Presidente Tancredo de Almeida Neves, IPTAN. Endereço eletrônico: thaystkd@hotmail.com

<sup>2</sup> Doutor em Filosofia pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Professor do Departamento de Filosofia da Universidade Federal do Piauí (UFPI). Endereço eletrônico: fabiopassos@ufpi.edu.br

## INTRODUÇÃO

A liderança e a motivação são fatores que conduzem as pessoas em prol de benefícios próprios e coletivos. Quando o bem estar dos colaboradores é visto como fator importante na organização, é possível atingir resultados satisfatórios, criando um ambiente de trabalho adequado para a realização das atividades profissionais, pois a motivação pessoal reflete na produtividade organizacional. O clima organizacional faz com que o líder obtenha confiança junto a empresa, criando entrosamento entre os colaboradores, gerando resultados positivos.

No ambiente de trabalho, é possível se deparar com pessoas desmotivadas, abrindo-se uma discussão sobre a importância do papel e função dos líderes perante seus colaboradores, abordando também como o fator motivacional reflete perante a organização.

O artigo será norteado pela seguinte problemática: será possível um líder motivar os colaboradores de determinada organização, haja visto que a motivação também abrange uma dimensão interior? Para responder tal questão, será necessário analisar quando os fatores internos são preponderantes no que diz respeito a produtividade dos colaboradores, e demonstrar de que forma o líder pode alcançar resultados positivos quando utiliza-se de técnicas motivacionais.

Nesse sentido, se faz necessário atingir ao longo do artigo o seguinte objetivo geral: entender a importância do papel do líder no contexto organizacional, ressaltando a importância de motivar seus colaboradores. Para sustentar o objetivo, será analisado os tipos de liderança, além de demonstrar como o líder influencia na motivação de seus colaboradores, analisando os fatores motivacionais que se interligam com os resultados da empresa.

Desta forma o artigo possui grande importância no contexto empresarial e acadêmico, principalmente aos estudantes de administração, na qual, é possível observar que organizações enfrentam diversos desafios em manter seus colaboradores motivados, satisfeitos e felizes no ambiente de trabalho.

A realização deste artigo possui como metodologia a pesquisa bibliográfica para o levantamento do tema proposto, para a construção do protocolo de investigação, a ser realizadas através de livros, sites especializados, dissertações, teses e obras que abordam o tema sobre motivação e liderança.

Para atingir os objetivos propostos e discutir a problemática, o trabalho norteará em três tópicos: No primeiro tópico será apresentado o conceito de liderança, demonstrando a importância do papel do líder nas organizações, com ênfase nos estilos de liderança, ou seja, maneiras e estilos de comportamento adotado pelo líder: Autocrática, democrática e liberal.

No segundo tópico será abordado o conceito de motivação, na qual pode ser definida como um conjunto de forças interiores, sendo conhecido como motivação pessoal, onde impulsionam e mantém o comportamento dos indivíduos, demonstrando como a motivação pode influenciar na produtividade.

No último tópico será relacionando liderança e motivação, demonstrando como uma liderança assertiva pode influenciar diretamente no ambiente de trabalho, desde a parte do convívio entre os indivíduos /ao alcance do produto e/ou serviço final nas organizações.

## **1 CONCEITO DE LIDERANÇA**

A liderança é vista como uma forma de persuadir as pessoas, para que sua mentalidade seja influenciada de maneira positiva, garantindo assim o comprometimento de seus liderados e atraindo seguidores. Para Stoner (1999, p. 344) “a liderança é o processo de dirigir e influenciar as atividades relacionadas às tarefas dos membros de um grupo”. Ainda, nessa perspectiva, segundo Chiavenato (2004, p. 446):

A liderança é, de certa forma, um tipo de poder pessoal. Através da liderança uma pessoa influencia outras pessoas em função dos relacionamentos existentes. A influência é uma transação interpessoal na qual uma pessoa age no sentido de modificar ou provocar o comportamento de outra, de maneira intencional.

Nas organizações é fundamental a presença de um líder, pois ele pode influenciar os indivíduos, levando-a ao sucesso ou fracasso. A liderança conduz ações, influenciando de forma direta nos comportamentos e nas mentes dos indivíduos, sendo que os aspectos físicos e temporais não são fatores importantes neste processo. (MAXIMILIANO,2008, p. 277). Já para Bergamini (1997, p.103) a liderança é movida por um fenômeno grupal, com processo de influência, mas, que

é exercido por meio de pessoas que são caracterizadas como líderes.

## **2 ESTILOS DE LIDERANÇA**

Segundo Chiavenato (2000, p. 89), a liderança se divide em três grupos: autocrática, democrática e liberal, baseadas nos seguintes aspectos: tomada de decisões, programações dos trabalhos, divisões dos trabalhos e comportamentos dos líderes, sem se preocuparem com as características pessoais relacionadas às personalidades dos líderes. Nesta mesma linha de raciocínio, Maximiano (2000, *apud* GARCIA, 2012, s.p.) também destaca os mesmos estilos de liderança, descrevendo que cada líder possui sua própria característica, ou seja, uma maneira diversificada de conduzir e se relacionar com seus colaboradores sejam elas de forma pessoal ou grupal.

### **2.1 Os três estilos de liderança**

#### **2.1.1 Liderança autocrática:**

Na liderança autocrática, o líder toma as decisões de forma individual e focando apenas nas tarefas, determinando as ordens a serem seguidas sem haver comunicação com o grupo, além de escolher o companheiro de trabalho e ser considerado dominador. (CHIAVENATO, 2000, p.213).

De acordo com Maximiano (2000, *apud* GARCIA, 2012, s.p.) diz que no comportamento autocrático as decisões são tomadas independentemente se houverem ou não a participação de seus funcionários, transformando-se assim em um estilo autoritário. Observa-se que ambos os autores descrevem este tipo de liderança como dominadora e sem participações dos indivíduos nos processos de decisões.

#### **2.1.2 Liderança Liberal:**

Na liderança liberal, as pessoas detêm maior liberdade de posicionamento, mas é vista como uma liderança negligente e fraca, pois as informações, orientações e atuações são dadas apenas quando solicitadas pelo grupo. (CHIAVENATO, 2000,

p.213).

Segundo Maximiano (2000, *apud* GARCIA, 2012, s.p.) descreve que a maior parte das decisões são tomadas pelos subordinados, possuindo ampla liberdade devido a ausência de avaliação de desempenho. Neste método de liderança, é possível perceber que existe liberdade de escolha e que as decisões podem ser tomadas de maneiras individuais ou em grupos.

### 2.1.3 Liderança Democrática:

Já na liderança democrática, existe a participação dos liderados nos processos de decisões, as diretrizes são debatidas, existindo orientações para esboçar objetivos e ações, as divisões de tarefas são feitas pelos membros, havendo autonomia para escolherem seus colegas para execução de tarefas, e trabalham orientando sua equipe. (CHIAVENATO, 2000, p. 213).

Para Maximiano (2000, *apud* GARCIA, 2012, s.p.) “[...] Os comportamentos democráticos envolvem alguma espécie de influência ou participação dos liderados no processo de decisão ou de uso da autoridade por parte do dirigente”.

Tendo em vista os pensamentos de Chiavenato e Maximiano, ambos descrevem que o líder possui ampla participação junto a equipe nas tomadas de decisões, assim, encorajando a participação de seus liderados e os auxiliando nas coordenações das atividades.

## 3 CONCEITO DE MOTIVAÇÃO

Para Tejada (2013, p.11) “a motivação é dividida em duas palavras: motivo e ação. Motivo é algo que se pretende atingir, algo a fazer, algo que esta na mente. Já a ação significa ‘colocar a mão na massa’, agir em prol dos objetivos”. De acordo com Chiavenato (2005, p.242).

A Motivação é a pressão interna surgida de uma necessidade, também interna, que excitando (via electroquímica) as estruturas nervosas, origina um estado energizador que impulsiona o organismo à actividade, iniciando, guiando e mantendo a conduta até que alguma meta (objectivo, incentivo) seja conseguida ou a resposta seja bloqueada.

Para Robbins (2002, p.105) “motivação é o processo responsável pelo grau de esforço despendido, pela direção que serão destinados estes esforços e pelo tempo com que o indivíduo consegue mantê-los”.

### **3.1 Fatores motivacionais**

A motivação é uma força interior que pode ser despertada e possui a capacidade motivar ou não alguém. Segundo Silva (2005, p. 141), a motivação intrínseca está relacionada as questões psicológicas de cada indivíduo, utilizando das habilidades, desafios e realizações, recebimento de reconhecimento positivo, apressado e ser tratado de forma considerável.

Para Bergamini (1997, p. 54) relata que “a motivação é como um aspecto intrínseco, pois para ele ninguém é capaz de motivar outra pessoa e pois é compreendida como um fenômeno comportamental único e natural”. Essa motivação visa com que cada indivíduo busque seu próprio referencial de autoestima e auto identidade. Através destes pensamentos, é possível observar que os autores acreditam que os fatores psicológicos são questões que fazem diferença na motivação dos indivíduos.

Já Guimarães (2001, p.46) descreve que também possui a motivação extrínseca que são fatores externos aos indivíduos, que está relacionada às recompensas materiais ou sociais para as demonstrações de competências ou habilidades.

### **3.2 Teoria das necessidades de Maslow**

A pirâmide de Maslow, também conhecida como a hierarquia das necessidades de Maslow, é um método na qual demonstra que o indivíduo só será motivado quando suas necessidades básicas: autorrealização, autoestima, necessidades sociais, segurança e necessidades fisiológicas forem supridas. Maslow (2000, p.105) relata que as necessidades humanas, vão se tornando mais complexas à medida que mudamos de nível hierárquico.

**FIGURA 1 - Pirâmide das necessidades básicas de Maslow**



Fonte: sobreadministração (2011,s.p.).

É possível analisar que a pirâmide de Maslow possui cinco níveis hierárquicos que são divididos da seguinte maneira: A base da pirâmide é movida pelas necessidades básicas, indispensáveis a vida, chamadas de necessidades fisiológicas que são água comida, sexo, abrigo. Logo acima consta a necessidades de segurança que são as estabilidades básicas que os indivíduos pretendem ter como segurança física e sentir-se seguro.

As necessidades sociais estão relacionadas às atividades sócias, amizades, pertencer a um grupo. Já as necessidades de status passam pela capacidade pessoal de ser reconhecido como uma pessoa competente. Por último, se tem a necessidade de autor realização, que é uma necessidade do ser humano, de sentir que estão fazendo o melhor que podem com suas habilidades, superando as expectativas, desenvolvendo seu potencial. Para Maslow, nesse último nível é importante que todos os outros níveis estejam satisfeitos.

#### **4. MOTIVAÇÃO E LIDERANÇA**

Segundo Tejada (2013, p.14), “a verdadeira liderança tem o dom de

despertar a motivação nos colaboradores. O verdadeiro líder faz com que sua equipe faça com prazer aquilo que precisa ser feito”. Na mesma linha de raciocínio, Schermerhon (2007, *apud* AYRTON, 2014, s.p) descreve que a liderança é o processo de inspirar outros a trabalhar com afinco para realizar tarefas.

Cabe ao líder fazer o diagnóstico das motivações dos subordinados, não na intenção de mudar comportamentos, mas no sentido de que sua ação no meio ambiente permita, tanto quanto possível, maiores oportunidades de satisfação motivacional das pessoas. (BERGAMINI, 1994, p. 118).

O líder deve utilizar de suas habilidades para alcançar o sucesso e manter o comprometimento de sua equipe, ele deve ser capaz de conduzir seus liderados a trabalharem em conjunto, desta forma, seus colaboradores serão mais produtivos e terão um melhor ambiente de trabalho. Assim, Bernardinho (2006, p.114 e 115), descreve que “[...] Liderar é inspirar e influenciar pessoas a fazerem a coisa certa, de preferência entusiasticamente e visando ao objetivo comum. [...]”.

A motivação e liderança são aspectos que se completam, o líder que motiva sua equipe, proporciona maior qualidade de trabalho e incentiva seus colaboradores para que os objetivos da organização sejam alcançados de maneira rápida e eficaz. A motivação depende de inúmeros fatores para existir, nesta perspectiva, Tejada (2013, p.115) descreve que: “A motivação é contagiante, se começarmos a trabalhar com uma equipe motivada, provavelmente isso nos motivará sobremaneira e acabaremos assimilando essa motivação que será convertida em uma produtividade muito acima da média”.

Com base nos autores descritos acima, podemos aferir que o líder é capaz de comandar seus colaboradores de forma eficaz e com sucesso, mantendo seus liderados entusiasmados e motivados a alcançarem determinados objetivos. A equipe motivada possui uma satisfação maior que resulta em melhor ambiente de trabalho e maior produtividade para a organização.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

De acordo com as pesquisas realizadas através do estudo bibliográfico, verificou-se que o líder possui a capacidade de motivar seus colaboradores, pois

possui a capacidade de estimular seus liderados através de desafios propostos, recompensas psicológicas atingindo, assim, o grau de realizações pessoais de cada um.

A liderança é um meio influenciador que provoca uma mudança na mentalidade e no comportamento dos indivíduos, podendo levar a organização ao sucesso. O líder é visto como um modelo a ser seguido, ele se torna um exemplo, busca conquistar a confiança de sua equipe, inspira-los para que vistam a camisa da empresa.

Foram apresentados três estilos de liderança: a autocrática, liberal e democrática. Com a pesquisa realizada foi possível perceber que a única liderança soberana seria a Democrática, onde o líder é participativo e conduz toda sua equipe para atingirem determinados objetivos. Dessa forma, as demais seriam apenas pseudos lideranças, devido à falta de relação do líder com sua equipe. Nesta mesma linha, a liderança liberal pode não ser considerada como uma forma de liderança, já que nela não ocorre uma comunicação, pedido de sugestões não existindo assim um vínculo entre a equipe.

As lideranças são importantes no contexto organizacional, pois um líder que busca motivar seus colaboradores, os incentivam a esboçar objetivos e praticá-los em ação. Neste contexto, a motivação está relacionada aos motivos que seriam os impulsos, desejos, as necessidades a serem atingidos. Cada indivíduo possui sua motivação, seus objetivos a serem almejados e necessidades diferentes.

Foram descritos a existência de dois métodos de motivação: a intrínseca e a extrínsecas. A primeira estando relacionada a fatores internos de cada indivíduo, nesse caso, estão as questões psicológicas, como o reconhecimento positivo, apressado, desafios, elogios dentre outros. Já o segundo aspecto, a motivação extrínseca são as questões externas do indivíduo, que seriam as recompensas sociais e /ou matérias, que estão relacionados a salários, benefícios, cargos dentre outros.

Segundo a teoria de Maslow a motivação dos indivíduos só poderão ser alcançados depois que suas necessidades básicas fisiológicas à auto realização forem supridas. As questões motivacionais, levam os colaboradores trabalharem mais, e felizes, desempenhando novas ideias e colaborando de maneira positiva a organização. Líderes que motivam suas equipes, transformam as organizações, pois

os liderados se sentem importantes, trabalham de maneira positiva, expõem suas opiniões sem o risco de serem repreendidos, encontrando meios cabíveis para alcançarem os objetivos.

Fica explícito que a motivação e a liderança caminham junto dentro de uma organização, afim de atingirem o mesmo objetivo. Uma boa liderança acarreta na motivação dos indivíduos que, desta forma, proporcionam um ambiente de trabalho descontraído, eficiente e eficaz. Os colaboradores que são motivados pelos seus líderes se sentem mais reconhecidos com seu trabalho, e buscam se envolver mais com as questões da empresa.

É necessário observar que a motivação pode ser diferente de pessoa para pessoa, mais que cada indivíduo precisa despertar sua motivação interna para que se mantenha motivado. As questões psicológicas estão diretamente envolvidas nos fatores motivacionais, o fato de se de receber um elogios, e ser reconhecido positivamente daquilo que foi apresentado e/ou feito, melhoram o desempenho dos liderados que buscam de maneira positiva estar colaborando cada vez mais com a organização.

## REFERÊNCIAS

ADMINISTRAÇÃO. **Sobre administração**. Disponível em :  
<<http://www.sobreadministracao.com/a-piramide-hierarquia-de-necessidades-de-maslow/>> Acessado em :11 outubro. 2016.

GARCIA, Denise. (2012). **Os diferentes tipos de liderança e sua influência no clima organizacional**. Disponível em :<[www.administradores.com.br/producao-academica/os-diferentes-tipos-de-lideranca-e-sua-influencia-no-clima-organizacional/5220/](http://www.administradores.com.br/producao-academica/os-diferentes-tipos-de-lideranca-e-sua-influencia-no-clima-organizacional/5220/)> Acessado em: 06 de Outubro de 2016

ADMINISTRADORES, **Qualidade de vida e motivação no trabalho**. Disponível em  
<<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/qualidade-de-vida-e-motivacao-no-trabalho/25825/>> Acessado em 06 de outubro de 2016.

AYRTON, José. (2014). **Motivação: fator importante para alcance de metas e satisfação no trabalho**. Disponível em:  
<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/motivacao-fator-importante-para-alcance-de-metas-e-satisfacao-no-trabalho/79048/>. Acesso em> 03 de outubro de 2016.

BERGAMINI, Cecília. W. **Liderança, Administração do Sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

\_\_\_\_\_, C.W. **Desenvolvimento de recursos humanos**: uma estratégia de desenvolvimento organizacional. São Paulo: Atlas, 1997.

\_\_\_\_\_, C.W. **Motivação nas organizações** .4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERNARDINHO. **Transformando suor em ouro**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

BLOG, *sabe de nada inocente* .**Três estilos de liderança**. Disponível em:  
<[http://blogsabedenadainocente.blogspot.com.br/2014\\_05\\_01\\_archive.html](http://blogsabedenadainocente.blogspot.com.br/2014_05_01_archive.html)> Acesso em 10 de junho de 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de novos tempos**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional**. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

\_\_\_\_\_, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

COSTA , Paula. **Motivação no trabalho**, Disponível em :  
<<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/motivao-no-trabalho/>> Acesso em: 07 de outubro de 2016.

GUIMARAES, S.E.R. **Motivação intrínseca, extrínseca e o uso de recompensas em sala de aula.** Rio de Janeiro:vozes,2001.

MASLOW, Abraham. H. **Maslow no Gerenciamento.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

MAXIMIANO, Antônio C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

PORTAL, **Os tipos de líderes da atualidade** . Disponível em :  
<<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/estilos-de-liderana-os-tipos-de-lderes-da-atualidade/>> Acessado em 04 de outubro de 2016.

ROBBINS, Stephen. P. **Comportamento Organizacional.** 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SILVA, Reinaldo. O. **Teorias da Administração.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

SILVA,Carla. **A importância da liderança para o gestor empresarial,** disponível em: < [http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias\\_publicadas/K206276.pdf](http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/K206276.pdf) >  
Acessado em 17 de Novembro de 2016.

STONER, James. A.F. **Administração.** Rio de Janeiro: LTC, 5. ed. 1999.

TEJADA, José. **Motivação e liderança como fatores estratégicos de sucesso: você pode fazer a diferença na organização.** Caxias do Sul: Educs, 2013.