

CONTEXTUALIZANDO MOTIVAÇÃO E LIDERANÇA: UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Yasminne Lays Lima de Mendonça ¹
Marco Aurélio Benevides de Pinho ²

RESUMO

Com o impacto da Revolução Industrial, da velocidade da globalização e da tecnologia, as organizações se encontraram num cenário de constantes mudanças e estão cada vez mais competitivas no mundo contemporâneo. Após conseguir um grupo motivado, o líder terá um novo desafio, que é contribuir para manter esse pessoal motivado. O líder é primordial para aperfeiçoar o relacionamento entre as pessoas e imagens positivas nas atividades empresariais. Um líder desmotivado jamais terá uma equipe motivada, pois ele é o exemplo pessoal nas atitudes e no dia a dia, contagiando seus seguidores, passando uma imagem real com naturalidade, fazendo a equipe adquirir confiança e motivação (ROCHA, 2014). O trabalho justifica-se na constante transformação que existe no mercado de trabalho e por consequência a forma de se trabalhar com pessoas tende a ser cada vez mais humanizada, para que assim se chegue a um trabalho eficaz. Este estudo busca identificar, teoricamente, até que ponto as ações de liderança organizacional influenciam na motivação da equipe, de modo a garantir o alcance dos objetivos organizacionais de forma eficaz. Assim, busca responder à seguinte pergunta de pesquisa: Como as ações da liderança influenciam a motivação da equipe para atingir os objetivos organizacionais. a metodologia se refere ao estudo dos métodos de investigação do conhecimento. Então, os métodos tornam claros os procedimentos lógicos adotados para o processo de investigação científica e a revisão de literatura. Na análise de resultados foi possível verificar que o líder tanto é capaz de influenciar positiva ou negativamente o comportamento de seus liderados. Concluiu-se que o papel do líder é de extrema importância, pois quando ele motiva seus subordinados, os têm como companheiros fieis e desta forma há um melhor desempenho da organização.

Palavras-chave: Liderança. Motivação. Comunicação.

INTRODUÇÃO

Com o impacto da Revolução Industrial, da velocidade da globalização e da tecnologia, as organizações se encontraram num cenário de constantes mudanças e estão cada vez mais competitivas no mundo contemporâneo. Conduzidos pelas mudanças organizacionais, os administradores tiveram que traçar novas estratégias administrativas e investir em inovações como modernização do seu ambiente industrial, tecnologia de informação e comunicação, máquinas e equipamentos atuais, produtos de qualidade e pessoas qualificadas, a fim de alcançarem os objetivos da organização e da sociedade com qualidade e eficiência (SIMÕES E DALFIOR, 2014).

Dentro desse contexto, os autores acima citados reforçam que as organizações que possuem pessoas motivadas vão ganhando espaço e se destacando nesse ambiente competitivo. Para Rodrigues (2021) as organizações precisam de líderes motivados, motivadores e capacitados para influenciar no comportamento dos seus colaboradores, permitindo o desenvolvimento organizacional. Com isso podemos entender que o conceito de motivação é atentar para as mudanças que ocorreram de uma forma geral no mundo e que causaram relevante impacto no mundo corporativo, e tornando este ambiente cada vez mais competitivo. Estas mudanças contribuem para o entendimento do papel que a motivação exerce dentro do contexto empresarial do século XXI.

O trabalho justifica-se na constante transformação que existe no mercado de trabalho e por consequência a forma de se trabalhar com pessoas tende a ser cada vez mais humanizada, para que assim se chegue a um trabalho eficaz.

Este estudo busca identificar, teoricamente, até que ponto as ações da liderança organizacional influenciam na motivação da equipe, de modo a garantir o alcance dos objetivos organizacionais de forma eficaz. Assim, busca responder à seguinte pergunta de pesquisa: Como as ações da liderança influenciam a motivação da equipe para atingir os objetivos organizacionais.

Como objetivos específicos, temos, entender como são definidos os conceitos de liderança e motivação; contextualizar correlações entre ações de liderança e seus impactos na motivação dos colaboradores, contribuindo para o alcance dos objetivos organizacionais.

METODOLOGIA

Para a realização desse trabalho, foi feita uma investigação de estudo exploratório, com pesquisa qualitativa, embasado em levantamento bibliográfico e documental. A palavra “documentos” deve ser entendida de forma ampla, incluindo materiais escritos, como por exemplo, jornais, revistas, diários, obras literárias, científicas e técnicas, cartas, memorandos, relatórios, entre outros.

Gil (2019) afirma que pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, buscando formular problemas de pesquisa de modo mais preciso ou propor hipóteses que possam ser verificadas, através de estudos posteriores. Assim, têm o objetivo de propor uma visão geral sobre determinado fato. Costumam se basear em levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso. Geralmente, procedimentos de amostragem e técnicas quantitativas de coleta de dados não são aplicados nestas pesquisas.

Através da leitura que fizemos num dos capítulos do livro de Pesquisa Social de Minayo (2009) e para responder as nossas indagações pretendemos realizar uma pesquisa de natureza qualitativa por se tratar de uma pesquisa que tem como tarefa mais importante a compreensão da realidade humana vivida socialmente e abrir espaço para interpretação. A abordagem qualitativa se aprofunda no mundo dos significados. O processo é o foco principal e não o resultado.

Para Lakatos e Marconi (2017) a pesquisa bibliográfica é aquela que se baseia em levantamento de referências publicadas em artigos científicos, livros, teses de doutorado ou dissertações de mestrado. A ideia é que tal pesquisa seja adotada quando se pretende encontrar conhecimento, pois qualquer que seja o tipo de método de investigação é desejável que se comece levantando o que já se produziu sobre o assunto.

A pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Quando uma pesquisa é baseada unicamente na pesquisa bibliográfica, a investigação busca referências teóricas para obter informações ou conhecimentos prévios sobre o problema em análise (GERHARDT; SILVEIRA, 2009). Para Gil (2008) a pesquisa bibliográfica tem como principal vantagem permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente.

Para a realização dessa pesquisa foi feito um levantamento bibliográfico selecionando artigos e livros, onde foi possível verificar os últimos estudos acerca do referido tema, objeto de estudo desse trabalho. A pesquisa foi realizada nas bases Periódicos Capes, Google Acadêmico e Scielo. Seguindo as etapas, deu-se a análise dos materiais que foram submetidos a uma leitura panorâmica e, a seguir, foi efetuada uma leitura analítica e exaustiva dos textos,

a fim de, apreciar e julgar informações evidenciando os principais aspectos abordados sobre o tema.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

-LIDERANÇA

Uma organização é um conjunto de pessoas que trabalha coordenadamente para alcançar objetivos comuns. A complexidade deste conceito merece o escrutínio de várias perspectivas e razões para a sua existência, nunca esquecendo o elemento humano como a gênese da sua sobrevivência em sociedade. Simultaneamente, a comunicação veiculada, a identidade que apresenta, a cultura que constrói e a imagem que transmite são dimensões imprescindíveis para ser bem-sucedida. Já enraizada, a organização carece de um líder, imprescindível no planejamento, organização, direção e controle de todas as componentes organizacionais. As funções de gestão garantem o funcionamento constante dos quadros administrativos da empresa, estabelecendo uma mensagem comum entre as hierarquias, unindo os esforços e promovendo a cooperação entre o capital humano (VENÂNCIO, 2017).

Líder é uma pessoa que atua como guia ou chefe de um grupo, uma espécie de orientador de pessoas. Para ter uma liderança efetiva é necessário ter integrantes que reconheça e acredite na sua capacidade de liderar. O líder tem que induzir as pessoas a contribuir com seu esforço para realização de uma atividade, já que ele possui a facilidade de influenciar pessoas. Os líderes devem conhecer as condições que levam as pessoas serem motivadas, o seu comportamento ou suas palavras conseguem incentivar os membros para que trabalhe em conjunto em busca do mesmo objetivo. Por isso é importante que os líderes criem um clima de trabalho que todos tenham oportunidades para crescer e amadurecer como pessoas, como membros de um grupo, satisfazendo suas próprias necessidades enquanto trabalham para o sucesso da empresa (RODRIGUES, 2021).

O autor acima reforça ainda que o trabalho deve dar uma satisfação suficiente para que as pessoas continuem realizá-lo. Oferecendo sentimentos de realização, de crescimento pessoal e de reconhecimento. Para isso, o líder deve informar aos seus liderados qual é a função de cada um e a importância do trabalho que realizam. Quando o líder tem plena confiança nos subordinados, e existe amistosa interação entre superiores e subordinados há maior probabilidade de um aumento de subordinado. A condição emocional e as atitudes do líder afetam de fato o estado de espírito de seus liderados e, portanto, seu desempenho. Assim sendo, a qualidade da administração desenvolvida pelo líder e modo como ele os influencia deixam de ser problemas particulares e tornam-se componentes importantes dos resultados da empresa. A capacidade do líder de criar no grupo um clima de entusiasmo, otimismo e cooperação podem determinar seu sucesso.

Venâncio (2017) diz ainda que a razão para o sucesso das organizações passa, invariavelmente, pelo trabalho desenvolvido pelas pessoas. Quer seja pelo exercício da figura de liderança, quer seja pelo trabalho dos liderados, as organizações funcionam com pessoas para pessoas. Esta é a condição *sine qua non* que prevalece como matriz central de todo o processo organizacional.

Para Rodrigues (2021) algumas posturas que são atribuídas a um líder quando ele se relaciona com a sociedade e a partir disto toma suas decisões, que são elas: cabeça estratégica, integridade e autenticidade, atitudes positivas, ousadia e capacidade de assumir riscos, abertura para possibilidade novas tecnologias, coerência e principalmente, exemplares. É difícil apenas que alguém consiga ser um líder sem dar exemplos. As pessoas precisam de uma figura a quem

se espelhar. Porém existe diferenças em “dar” exemplo e “ser” exemplo. O verdadeiro exemplo do verdadeiro líder está na coerência em defender e viver os valores que prega e cobra da equipe. Ética, honestidade, assiduidade, planejamento, pro atividade, prontidão em servir, organização, busca incansável por resultados, valorização do ser humano, inovação etc. Estas são apenas algumas poucas virtudes que precisam ser marca registradas de um grande líder. Se não é ele o que mais entende de certo assunto, não tem problema. Agrega o especialista ao time e deixa que este seja o exemplo técnico.

Para Robbins, Judge e Sobral (2011) as organizações precisam de líderes e administrações eficazes para assim atingir um nível elevado de eficácia, também precisam de líderes que desafiem o status quo, criem visões de futuro e sejam capazes de inspirar os membros da organização para realizar essas visões, entretanto, precisam também de gestores capazes de elaborar planos detalhados, criar estruturas organizacionais eficientes e gerenciar as operações.

Muito se tem discutido sobre liderança nas organizações, ressaltando sua importância na condução das pessoas e equipes rumo aos objetivos que se pretende alcançar. Assim, liderança está relacionada com o direcionamento da equipe, delegação de tarefas e participação do líder junto dos seus colaboradores, com vista de tê-los como parceiros e não subordinados, uma vez que os resultados esperados e alcançados provêm do trabalho e do esforço de uma equipe motivada (SIMÕES E DALFIOR, 2014).

Chiavenato (2010) reforça que a liderança centrada nas tarefas tem como objetivo focar nas tarefas que serão executadas, a fim de resultados rápidos. E a liderança centrada nas pessoas visa as pessoas e o trabalho em equipe; preocupa-se com as necessidades dos funcionários buscando compreendê-los e ajudá-los. Nesse contexto, pode-se relatar que a liderança centrada nas tarefas não é a mais ideal dentro de uma organização, tendo em vista que seus subordinados terão baixa produtividade por ter alta pressão nos prazos para o cumprimento de suas tarefas. Já a outra liderança abordada, promove a motivação dos funcionários tendo os líderes mais próximos como apoio para a resolução dos problemas, promovendo um ambiente de trabalho mais agradável.

O líder deve ser a pessoa que, além de ter responsabilidade deve também atuar como um guia deve estabelecer com que as pessoas sob sua administração se sintam responsáveis pelas consequências esperadas, líderes administram transformações, isso é o que se espera dos líderes adequados hoje (ROCHA, 2014).

Corroborando com Rocha (2014), Venâncio (2017) afirma que liderar é um exercício fora do alcance de muitos profissionais que, embora desempenhem da melhor forma o seu cargo, não possuem competências extraordinárias de responsabilidade, autoridade ou poder. Liderar não é ordenar, mas persuadir no sentido de os liderados realizarem as ideias pré-concebidas por quem lidera. A persuasão é feita de estímulos motivacionais que permitem aos subordinados desempenhar tarefas técnico-sociais emocionalmente bem.

Nota-se, portanto, o importante papel do líder, uma vez que quando exerce de forma satisfatória a liderança, é um espelho para os seus colaboradores, o que do ponto de vista da organização é a conduta ideal para consecução de suas metas (SIMÕES E DALFIOR, 2014).

Para Rego e Cunha (2016) a liderança é um processo de influência através do qual alguém, individual ou coletivamente, conduz outras pessoas ou entidades a atuarem em prol de objetivos comuns.

Já Cassimiro, Fonteles e Farias (2013) reforçam que a liderança vem sendo amplamente pesquisada por estudiosos de várias áreas, por tal prática por exercer influência sobre o pensamento e comportamento de outras pessoas.

Líder é aquele que conquista seus liderados através de seu poder de influenciar pessoas. A liderança exerce influência no comportamento das pessoas com a finalidade de motivá-las e impulsioná-las a conquistar resultados (OLIVEIRA; PEREZ, 2015)

Para Venâncio (2017) liderança é a capacidade do líder levar os outros a agir em cumprimento com as suas ideias, valores e comportamentos. Liderar é envolver as pessoas no processo de discussão de forma a mobilizar o máximo de capital humano e de inteligência. Quando se estabelecem relações interpessoais com todos os envolvidos propicia-se confiança entre o grupo e estabilidade nas ações de liderança.

Os líderes precisam estar presentes na execução das atividades e tarefas de forma que possam demonstrar o interesse de ajudar a sua equipe a superar os obstáculos e assim atingir os objetivos propostos. Mais do que apenas dar ordens, o bom líder é aquele que conhece os integrantes de sua equipe em sua individualidade e comportamento, sabendo o perfil de cada um deles, pois só assim conseguirá influenciar de forma efetiva os seus seguidores (SIMÕES E DALFIOR, 2014).

Na teoria caminho-meta o líder tem o papel de apoiar os seus seguidores esclarecendo os caminhos que irão percorrer para alcançar o nível de desempenho desejado e as recompensas, tanto individuais, quanto organizacionais (CHIAVENATO, 2010).

Liderança é a arte de gerenciar pessoas, assim como a atividade de atrair seguidores, influenciar e persuadir de forma positiva pessoas e comportamentos, tendo a responsabilidade de planejar, monitorar, direcionar e orientar, e tem papel fundamental relacionado à motivação, pois o líder eficaz sabe como motivar sua equipe. O líder tem a necessidade de buscar meios em que os colaboradores se sintam motivados e envolvidos com suas obrigações, trazendo inovações, criatividade e buscando favorecê-los de maneira que alcancem conquistas e atinjam alvos surpreendentes (CARVALHO, NASCIMENTO E SERAFIM, 2012).

A liderança envolve um conjunto de influências, exercidas através de um processo de comunicação, com vista a obtenção de determinados objetivos específicos como conduzir as ações ou influenciar o comportamento de outras pessoas, por este motivo algumas empresas tem como estratégica o gerenciamento de um sistema de sucessão de cargos, tendo em vista alguns imprevistos como demissões e aposentadorias, buscam a formação de novos líderes (CASTILHO, 2010).

De acordo com a grade gerencial, cada nível possui um estilo de liderança: líder-pessoas, líder-tarefa, líder-negligente, líder-meio termo e líder-equipe. O estilo líder-pessoas foca totalmente nas pessoas e em suas necessidades dando pouca importância à produção. Já o líder-tarefa preocupa-se mais com a produção do que com as pessoas. O líder-negligente possui pouco envolvimento na organização, em vista disso ele não se preocupa muito com as tarefas e nem com as pessoas. Já o líder-meio termo divide a sua preocupação na produção e nas pessoas. Por fim, o líder-equipe é aquele que se preocupa com toda a organização dando ênfase nas tarefas e nas pessoas, sendo este o estilo de excelência (CHIAVENATO, 2010).

Define-se que, uma liderança ideal exerce influência sobre um conjunto de pessoas, conduzindo suas percepções em direção aos seus objetivos, devendo ajudar o grupo a atingir as metas e resultados esperados. A liderança diz respeito ao gerenciamento da mudança, pois os líderes mais eficazes estabelecem direções, engajam pessoas na direção que possuem no futuro e os inspiram a superar os obstáculos, ainda oferecem condições favoráveis para um melhor desempenho das tarefas e alteram o estilo de comportamento frente às necessidades de seus liderados (ROBBINS, JUDGE SOBRAL, 2011).

De acordo com Banov (2013) estilo de liderança é a maneira como os líderes se comportam e o que usam para controlar o comportamento de seus liderados, esta teoria trata-se de três estilos abordados:

(1) Ambiente autocrático: dentre as regras, as atividades, os companheiros de trabalho, os objetivos e as formas a serem executados é o líder que determina, pois o líder era uma pessoa de certo comportamento dominador e pessoal em seus elogios. A avaliação e a atenção dada pelo líder será sempre individual e muito pessoal, com critérios não justificados. Ambiente de total rigidez e controle.

(2) Ambiente democrático: o líder estimula as normas, regras, atividades e execução eram discutidos e decididos pelo grupo, pois o líder apenas fornecia orientações e recomendações e essas avaliações eram objetivas, factuais e sempre justificadas, o grupo que determinava as técnicas de execução das tarefas e da sua divisão, porém cada membro tinha a liberdade de escolher seus companheiros de trabalho. O líder procurava sempre ser um elemento normal no grupo, sugerindo quando solicitado e apresentando alternativas para o grupo escolher.

(3) Ambiente laissez-faire, com completa liberdade individual e grupal. O líder apenas fornecia o material de trabalho e as informações só eram dadas quando fosse procurado, ele, porém não participava das atividades ou de suas atribuições, isso ficava a cargo do grupo. O líder não avalia e somente quando solicitado faz comentários sobre o grupo.

O estilo de liderança democrática busca o envolvimento dos colaboradores para o estabelecimento de estratégias de ação para alcançar metas, incentiva o trabalho em equipe para resolver problemas e discutir ideias para definir as tomadas de decisões (ROBIINS, DECENZO E WOLTER 2014). O estilo de liderança democrático também é chamado de liderança participativa ou consultiva, este tipo de liderança é voltado para as pessoas e há participação dos liderados no processo decisório (SILVA, PEIXOTO E BATISTA., 2011).

Ao longo da história surgiram pessoas que marcaram gerações como referencial de liderança. Esses líderes tiveram grande importância para muitas mudanças na política, religião ou em outras áreas que lhe permitiram a oportunidade de se destacarem. Líderes que influenciaram gerações, pois seus ideais atraíam seguidores e os motivavam, dentre alguns podemos citar:

Mahatma Gandhi, conhecido como maior pacifista indiano, o principal personagem na luta pela independência indiana, político, educador indiano, destaque como defensor da Satyagraha (não violência) e exemplo a resistência à opressão, Gandhi surgiu como instrumento para definição de novos modos da interação humana, influenciou a geração de ativistas democráticos e recorria a jejuns como forma de protestos, chegou a ser preso por participar de uma manifestação pública contra os impostos, permanecendo dois anos na prisão. Gandhi lutou muitos anos pela independência da Índia, e após um ano da conquista, foi morto por um hindu, tendo suas cinzas jogadas no Rio Ganges, local sagrado para a religião (ROHDEN, 2000).

Nelson Mandela teve sua história de vida muito conhecida como guerreiro na luta pelos direitos dos negros, líder estratégico, que com muita coragem e sabedoria, ajudou a introduzir a democracia na África do Sul de dentro de prisões, posteriormente sendo eleito presidente deste país. Foi líder do movimento Apartheid (legislação que segregava os negros no país), e premiado por sua luta em favor dos direitos humanos, recebendo o Prêmio Nobel da Paz (LANG, 2007).

Adolf Hitler tornou-se chefe do partido inspirado no fascismo, no qual influenciou e atraiu muitos filiados, e após a morte do presidente alemão ficou com as funções de chanceler e presidente. E numa sucessão de atos ilegais instalou sua ditadura, tornou-se o maior líder do partido nazista, tendo como ideologia o racismo, perseguição a grupos minoritários como ciganos, homossexuais, deficientes, judeus, esta perseguição foi chamada de Holocausto, levando cerca de 11 milhões de pessoas à morte. A trajetória de Hitler estava destinada ao fracasso por sua personalidade de ditador e seus ideais, porém ele atraiu inúmeros seguidores e se tornou um dos maiores líderes da história, atingindo seus objetivos (KERSHAW, 2009).

Jesus Cristo foi o maior líder de todos os tempos, o modelo perfeito de liderança baseado em valores humanos e com princípios voltados para o crescimento, harmonia e realização de todos. Jesus foi um líder audacioso, rompeu barreiras e soube valorizar às pequenas coisas da vida e amava seus seguidores de maneira incondicional, provou isto dando

sua própria vida. Ele tinha realização nas pessoas, e seu amor ao próximo foi um dos principais ensinamentos que nos deixou. Conhecido como principal figura do cristianismo, fazia suas pregações e realizava milagres por onde passava. Sua história foi contada nos livros sagrados de várias religiões, e suas palavras pregavam amor e paz como base e direcionamento, seus ensinamentos atraem seguidores e influencia a vida das pessoas até os dias de hoje (JONES, 2009).

Liderança está vinculada ao ato de influenciar pessoas. Liderar de uma forma eficaz significa criar condições que permitem as pessoas produzirem conhecimentos validos, e que seja feito de forma e encorajar a responsabilidade pessoal e profissional. Para ser um bom líder é preciso saber orientar e inspirar precisa ter amplo conhecimento e saber lidar com essas características inatas do cotidiano do ambiente de trabalho. Fazem o que falam, praticam o que ensinam. Os líderes são uma ferramenta fundamental para obtenção de um bom relacionamento com sua equipe que está delegando. Fazendo com que seus subordinados façam o que é pedido sem grandes esforços (RODRIGUES, 2021).

Falemos ainda do líder carismático; para Rodrigues (2021) liderança carismática está ligado à carisma que significa dom divino, que causa forte impressão nos seguidores, normalmente sugere santos, heróis e personagens extraordinários. A liderança carismática está fortemente ligada à capacidade que uma pessoa tem de cativar as demais, causando sobre os demais um efeito motivacional que leva seus seguidores a transcenderem seus próprios interesses e trabalhar excepcionalmente para a concretização de uma missão, meta ou causa. Outras designações do líder carismático são: Líder inspirador, líder transformador, líder revolucionário e agente de mudanças.

Venâncio (2017) trata da comunicação como um ponto fundamental ao bom líder, pois ela é, a par da motivação e da liderança, outro dos mecanismos de direção, sendo a capacidade comunicativa de qualquer agente, fundamental no processo de transmissão de informação. Saber como comunicar e a quem comunicar é uma vantagem competitiva na hora de liderar grupos de trabalho e de conquistar relacionamentos com o meio exterior. Além dos mecanismos de motivação, liderança e comunicação, direção pressupõe três outros domínios: responsabilidade, autoridade e poder.

-MOTIVAÇÃO

Para Rodrigues (2021) o termo liderança envolve dois componentes: a influência e a comunicação. Isso os faz influenciar nas atitudes e condutas do desempenho humano. De fato, todos esperam que os líderes consigam incentivar as pessoas. Manter a motivação não é uma tarefa fácil, nem sempre as pessoas estarão motivadas no que faz. É bastante difícil, neste sentido o líder tem um papel fundamental e delicado para administrar sua equipe. Não basta só delegar, mas tem que criar meios para auto motivar e ao seu grupo. O líder deve ser capaz de criar um ambiente propício à integração e ao trabalho coletivo, estando sempre disposto a estimular que sua equipe consiga atingir os objetivos da organização. Contudo, é aprimorar que seus liderados passem a se sentirem mais motivados, estando na maneira e na forma em que essas expectativas atendem ao indivíduo.

O autor reforça ainda que o líder além de liderar deve servir. Encontrando maneira que satisfaça a motivação de cada um. Mas de nada adianta, quando o líder não tem uma boa liderança, que não traz motivação para as pessoas. Não conseguindo desenvolver padrões de motivação entre o grupo. Não basta só ter uma equipe motivada, é preciso também que o líder esteja à frente na sua forma de motivar. Afinal, um depende do outro, pois os dois andam juntos. Os líderes têm que ter o olhar positivo, sendo influência de bom entusiasmo para as pessoas. O líder é aquele que tem humildade, fazendo com que os liderados se entusiasmem para alcançar os resultados. Sendo assim, sua equipe se sentiu mais capaz para atingir os resultados, porque

sabem que o grande responsável por essa motivação e inspiração dos liderados para a vitória, vem através do seu potencial e da sua forma de liderar a sua equipe.

A motivação é uma predisposição individual e é específica. Está diretamente ligada à liderança, visto que o bom líder é aquele que tem a capacidade influenciar no comportamento das pessoas, que se comunica com seus colaboradores e que é participativo na organização. As pessoas são motivadas também pela satisfação das suas necessidades (SIMÕES E DALFIOR, 2014).

Rodrigues (2021) afirma que liderança e motivação estão interligadas, as empresas atuais necessitam de líderes capazes de trabalhar e facilitar a resolução de problemas em equipe, motivando os funcionários e contribuindo para um aumento e bom rendimento na produtividade.

A liderança consiste no poder de direção e influência exercido pelo líder sobre seus colaboradores. Contudo, a liderança pode ser exercida de diversas maneiras, a depender do estilo da organização. Neste contexto, os líderes devem ser capacitados para liderar e para escolher o estilo de liderança mais adequado, a fim de conquistar os seus colaboradores para que possam se sentir motivados para ir à busca de resultados para a empresa. As empresas precisam de líderes capazes e preparados para motivar os seus seguidores, propor tarefa ou missão, proporcionar qualidade de vida no trabalho e participar do envolvimento de funcionários (SIMÕES E DALFIOR, 2014).

Após conseguir um grupo motivado, o líder terá um novo desafio, que é contribuir para manter esse pessoal motivado. O líder é primordial para aperfeiçoar o relacionamento entre as pessoas e imagens positivas nas atividades empresariais. Um líder desmotivado jamais terá uma equipe motivada, pois ele é o exemplo pessoal nas atitudes e no dia a dia, contagiando seus seguidores, passando uma imagem real com naturalidade, fazendo a equipe adquirir confiança e motivação (ROCHA, 2014).

Muitas pessoas afirmam que são capazes de liderar e motivar uma equipe sem buscar a aprendizagem na teoria. No entanto, há empresas que não conseguem alcançar os seus objetivos e acabam saindo do ambiente de mercado, pois não conseguem exercer a liderança e nem promover a satisfação da equipe. Desse modo, é de se observar o importante papel da liderança no seio de uma organização, uma vez que tem o poder de influenciar o comportamento das pessoas a ela integradas o que ocorre a partir da ação do líder consistente em exercer o seu poder de liderar os seus seguidores, direcionando-os no sentido que mais se encaixa com os objetivos e fins a serem alcançados pela organização (SIMÕES E DALFIOR, 2014).

Rocha (2014) afirma ainda que nos empreendimentos modernos, gestores de pessoas são aqueles que lideram e motivam as pessoas. O líder pode exercer seu papel por muito ou pouco tempo, estando sujeito da missão a ser desempenhada e do tipo de desembaraço e do conhecimento que o líder cumpre no decorrer de suas ações. O diferencial competitivo dependerá da reflexão, da competência de transferir informações, de resolver dificuldades de forma inovadora e criativa.

O maior foco do líder no papel de liderança e motivação é na eficácia que incita as pessoas a agir, os colaboradores se sentem mais conhecidos e proporcionam o mais perfeito desempenho, repercutindo na produtividade do empreendimento, possibilitando ainda a dedicação e o maior foco na ampliação dos trabalhos. Os líderes deverão impulsionar as mudanças necessárias, quebrando os paradigmas arcaicos e ultrapassados, buscando romper com as orientações imperadas pelo poder do cargo, transformando-as em orientações voltadas para o entendimento, clareza, propósitos reais e passíveis de cumprimento (SILVA; PEIXOTO; BATISTA, 2011).

A palavra motivação vem de o latim mover e, que significa “mover”. É então aquilo que é suscetível de mover o indivíduo, de levá-lo a agir para atingir algo e lhe produzir um comportamento orientado; a motivação é um assunto que sempre despertou interesse nos

funcionários e na organização. Mas o que é motivação? Motivação é o impulso interno que leva à ação, e vem de razões que estão ligadas simplesmente ao que você quer da vida. Motivação é um processo inerente. Cada pessoa tem um sonho ou uma forma diferente de agir e pensar. E como podemos motivar as pessoas na organização? Trabalhar com pessoas é complexo porque temos que entender a necessidade de cada pessoa, ou seja, definir o que motiva cada pessoa (RODRIGUES, 2021).

O autor citado cima diz ainda que motivação é um dos temas mais discutido hoje nas empresas, nos programas de treinamentos corporativos e em toda sociedade de uma forma geral, e permanece como um dos grandes desafios para a organização. As pessoas percebem quando um profissional está motivado trabalhando com entusiasmo. Motivação é quando algo que mobiliza internamente, caracterizado pela ação externa, que pode ser um incentivo que a empresa oferece a família, fatores externos de um modo geral. Motivar é uma forma de mudar a atitude de um indivíduo através de um estímulo. Para mudar uma pessoa precisamos conhecer quais são seus ideais e planos de vida. Saber de qual forma motivar a pessoa a fim desenvolver um crescimento profissional.

As constantes transformações do mercado têm levado as organizações a mudar sempre, adaptando-se as necessidades dos clientes e buscando manter-se em vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes. Nesse contexto, a motivação tem sido considerada como força propulsora dos comportamentos individual e organizacional, na corrida por resultados pretendidos pela empresa. A motivação é uma propensão individual. É o impulso que move o indivíduo em determinada direção, rumo a um objetivo que pretende alcançar. Uma pessoa não pode motivar outra, pois a motivação é despertada a partir do momento em que se evidencia a possibilidade de as necessidades do indivíduo serem satisfeitas (SIMÕES E DALFIOR, 2014).

Quando se trata de motivação das pessoas de uma organização, a primeira associação que é feita é com o salário. Entretanto, deve-se observar que, baseado na concepção do homem social, a motivação das pessoas deve ser entendida não apenas como resultado da recompensa salarial, mas também de diversos fatores que influenciam no comportamento das mesmas e do estilo de liderança adotado nas organizações (SIMÕES E DALFIOR, 2014).

Para Rocha (2014) em qualquer ocasião o ser humano necessita se sentir motivado para agir e levar adiante seus projetos e obter êxito em suas empresas. Quer na vida profissional, ou na vida familiar ou até mesmo, na vida amorosa. Nessa perspectiva de motivação, as empresas no decorrer da história humana passaram por uma ampla transformação na qual a concorrência se tornou cada vez maior. Nesse novo ambiente que foi se formando o ser humano utilizou de práticas motivacionais para fazer o diferencial e enfrentar os desafios dessa competitividade.

A motivação é embasada em teorias que estudam o comportamento das pessoas e várias concepções. Os elementos que estão interligados à motivação são as necessidades que as pessoas buscam a satisfação, o esforço individual para o alcance dos objetivos e as metas organizacionais traçadas pelo administrador. As teorias de motivação podem ser trabalhadas sob duas vertentes: as teorias de conteúdo da motivação, que abordam “o que” motivam o indivíduo, e as teorias de processo, que trabalham “como” motivar. Entender como estimular os funcionários e gerar motivação no ambiente de trabalho a fim de alcançar melhores resultados é essencial. Entretanto, nem sempre um estímulo funciona da mesma forma para todos os indivíduos. É preciso, então, identificar o que motiva para que seja possível trabalhar esse conteúdo de modo mais consistente nas organizações (SIMÕES E DALFIOR, 2014).

Para Rodrigues (2021) a motivação é uma força de vontade de conquistar a ação com interesse de satisfazer uma necessidade profissional ou pessoal. A motivação e a satisfação são duas coisas distintas, a motivação é o impulso ou desejo que te mantém animado para satisfazer um desejo ou objetivo, a satisfação é algo que nos mantém realizado durante o nosso dia a dia.

Atualmente a organização tem como maior preocupação a falta de funcionários motivados no ambiente de trabalho. Esse problema vem ocorrendo há algum tempo, as pessoas estão cada vez mais realizando um trabalho rotineiro e em busca de novas oportunidades onde se sintam mais motivados, e com salários em alguns casos mais altos. O fato é que motivar pessoas e atingir seu alto desempenho não é uma tarefa muito fácil dentro da organização, e manter as pessoas motivadas vem sendo hoje em dia uma questão de sobrevivência dentro da organização, em um mundo com o mercado altamente competitivo.

A motivação humana é uma das principais preocupações da organização, pois o enfoque motivacional não é somente a remuneração estão ligadas a necessidades, méritos, valores. Daí a importância de se ter colaboradores motivados, pois com o desempenho positivo em realizar tarefas e autoestima elevada conseqüentemente a empresa obterá lucros. Motivação diz respeito aos anseios, pretensões e obrigações que entusiasma a escolha de opções, definindo o desempenho do indivíduo. É o método de estimulação de força que ocorre com cada indivíduo. O indivíduo necessita prover suas necessidades para motivar-se e conseguir seus objetivos. As pessoas motivadas almejam um trabalho de alta qualidade daqueles com quem interatuam e podem tornar-se impaciente caso o trabalho saia com um nível inferior (ROCHA, 2014). As teorias da motivação tratam das forças propulsoras do indivíduo para o trabalho e estão normalmente associados à produtividade e ao desempenho, despertando o interesse de dirigentes. A viabilidade prevista é diminuir custos de admissão e demissão, descobrindo programas e incentivos que mantêm o funcionário motivado e levando-o a permanecer mais tempo na empresa (RODRIGUES, 2021).

Maximiniano (2010) trata ainda sobre o reforço positivo; este é um reforço motivador que é aplicado quando o funcionário age de acordo com o desejado, e assim pode ser recompensado e estimulado com elogios, recebimento de bônus e participação nos lucros. Rodrigues (2021) reforça ainda que sistemas motivacionais pressupõe da autonomia para atingir metas e alcançar resultados, obter o máximo de empenho e desempenho de seus colaboradores, assumirem riscos, criar oportunidade de aprendizado e desenvolvimento de competência e reconhecendo o bom desempenho, criando programas de recompensas de elogiar e reconhecer o trabalho do colaborador como, por exemplo, o “funcionário do mês”, até prêmios de valor simbólico, como brindes, entradas para teatro e cinema, pequenas comemorações, proporcionando um clima organizacional participativo e agradável.

Ainda de acordo com Rodrigues (2021) o indivíduo precisa suprir suas necessidades para motivar-se e alcançar seus objetivos. Podemos identificar os seguintes tipos de motivação:

- Motivação Externa: são aquelas criadas pela situação ou ambiente em que a pessoa se encontra. São estímulos ou incentivos que o ambiente oferece ou objetivos que a pessoa persegue porque satisfaz suas necessidades, despertam um sentimento de interesse ou representam a recompensa a ser alcançada.

- Motivação Interna: são aqueles que surgem das próprias pessoas como: aptidões, interesses, valores e habilidades da pessoa. São impulsos interiores de natureza fisiológica e psicológica, afetado por fatores sociológicos como grupos ou comunidade de que a pessoa faz parte.

- Pressão Social: o indivíduo cumpre as atividades porque outras pessoas também fazem. Elas não fazem por si, mas sim, para acompanhar um grupo e cumprir as expectativas de outras pessoas. Aqui, estamos falando de “fazer o que os fazem para ser aceito, fazer parte do grupo”.

- Automotivação: a pessoa automotivada age por iniciativa própria, em função de objetivos que escolheu. A automotivação é a convicção que a pessoa tem de que desejar os frutos das suas ações. É “fazer o que eu ser adequado aos meus objetivos”.

- Motivações fisiológicas (primárias, básicas, biológicas, orgânicas): as que estão

ligadas à sobrevivência do organismo e não resultam de uma aprendizagem. Nelas são encontradas em ações do dia a dia como por exemplo: respirar, fome, sede, sexo e entre outras.

- Motivações sociais (secundárias culturais): foram adquiridas no processo de socialização. Como a necessidade de possuir convivência (afiliação), reconhecimento, êxito social, segurança etc. Centradas como a autoafirmação: desejo de segurança, de ser aceito, de pertencer a um grupo, de alcançar um estatuto social elevado, de enriquecer etc. Focadas na sociedade (independentes dos nossos interesses particulares): respeito pelo próximo, de solidariedade, de amizade, de amor etc. A pulsão motivadora do comportamento é reduzida ou eliminada. Conflito Estado de tensão que resulta de uma tensão interior vivida pelo sujeito quando se debate com motivações inconciliáveis.

Venâncio (2017) nos traz ainda uma abordagem sobre liderança destrutiva; os autoritarismos da Europa no século XX, assim como outras ditaduras no resto do mundo, são exemplos de liderança destrutiva, pelo sofrimento, dor e angústia criada aos liderados (involuntários) dos regimes. Um líder destrutivo possui, tal como um líder carismático, 'carisma', todavia a sua personalização do poder, o narcisismo, as experiências negativas passadas e o ódio nutrido por algo ou alguém, tornam-no numa figura instável do ponto de vista racional e emocional.

O importante é ter consciência de que profissionais focados em suas carreiras sabem onde querem chegar. Têm disciplina e persistência, afinal são esses dois ingredientes que transformam sonhos em realidade. Quando bem liberados e motivados, eles estão sempre prontos a atingir metas, a inovar e a persistir. São pessoas que sabem que quem faz a diferença e deixa uma marca indelével na história em quem acredita em si, trabalha com prazer e tem a capacidade de ousar (RODRIGUES, 2021).

ANÁLISE DE RESULTADOS

Há mudanças que vem ocorrendo nas empresas, das quais podemos destacar: a globalização, o desenvolvimento tecnológico, investimento das empresas em seus colaboradores; para Cassol *et al.* (2016) a inovação tem como meio de criar diferencial competitivo e recursos valiosos e inimitáveis. Já para Paixão, Silveira e Nascimento (2019) um ambiente em constante transformação demanda adaptabilidade, flexibilidade e renovação do mercado. Chiavenato (2020) ressalta ainda que as organizações investem nas pessoas com base em suas aptidões e as tendências do mercado. Investir em pessoas é o diferencial para qualquer organização, pois tudo muda o tempo todo e desta forma, a empresa tem chance de se manter bem no mercado de trabalho, por conta da concorrência que fica para trás caso não se adeque. Portanto, a valorização das pessoas nas organizações é proveniente da identificação de potenciais alinhados às necessidades do mercado e estratégias traçadas para sobrevivência organizacional (DEMO, FOGAÇA E COSTA, 2018). Dias *et al.* (2020) acrescentam que o modelo de gestão por competências é adotado por muitas empresas para planejar as competências pessoais necessárias ao negócio, de modo a torná-lo competitivo.

As pessoas, na atualidade, são mais do que recursos, porque são geradores de recursos, lembra Vergara (2016). Então, observa-se uma mudança na concepção da mão de obra, que passou de meras peças da produção, para colaboradores e parceiros nos negócios (LACOMBE, 2011). Essa é a característica mais importante para as organizações, é ver seus colaboradores como pessoas que tem suas necessidades e que precisa desta forma, ter empatia por seus funcionários.

Essa nova mentalidade das organizações e dos colaboradores torna-se uma exigência do mercado e implica em uma série de mudanças como: valorização do funcionário; mais trabalho em equipe; valorização da criatividade e visão inovadora dos colaboradores; o RH descentralizado e estratégico; suporte às outras áreas para o desenvolvimento do capital

intelectual, alcance de metas estratégicas e capacitação de líderes; uso de tecnologias avançadas descentralizando controles e integrando processos de aprendizagem (CASTRO; BRITO; VARELA, 2017).

Há dois pontos citados pelos autores que merecem destaque: o trabalho em equipe, pois quando há interação de todos os integrantes o trabalho flui melhor e a capacitação de líderes, pois mesmo o líder bem-preparado no sentido acadêmico precisa estar sempre se reciclando para assim atender melhor às expectativas da empresa.

Para Robbins, Judge e Sobral (2011) as organizações precisam de líderes e administrações eficazes para assim atingir um nível elevado de eficácia, também precisam de líderes que desafiem o status quo, criem visões de futuro e sejam capazes de inspirar os membros da organização para realizar essas visões, entretanto, precisam também de gestores capazes de elaborar planos detalhados, criar estruturas organizacionais eficientes e gerenciar as operações.

Para Rodrigues (2021) o termo liderança envolve dois componentes: a influência e a comunicação. Isso os faz influenciar nas atitudes e condutas do desempenho humano. De fato, todos esperam que os líderes consigam incentivar as pessoas. Manter a motivação não é uma tarefa fácil, nem sempre as pessoas estarão motivadas no que fazem. Neste sentido o líder tem um papel fundamental e delicado para administrar sua equipe, pois não basta a ele delegar tarefas, mas criar meios para se automotivar e ao seu grupo. O líder deve ser capaz de criar um ambiente propício à integração e ao trabalho coletivo, estando sempre disposto a estimular que sua equipe consiga atingir os objetivos da organização.

Deste modo, observa-se que a liderança tem esse “poder” sim de motivar sua equipe em busca de resultados, pois dentre os exemplos citados no texto, foi citado: Mahatima Gandhi, Nelson Mandela e o próprio Jesus Cristo como exemplos de influência positiva e Adolf Hitler pode ser citado como uma influência negativa ou destrutiva como citado por Venâncio (2017), pois mesmo agindo de forma a prejudicar muitas pessoas, conseguia induzir seus liderados a agirem no sentido contrário ao que é correto; então esse é o grande perigo, assim podemos dizer, do poder influenciador do líder: ele pode induzir para o bem e para o mal.

CONCLUSÃO

Por conta da globalização e conseqüente competição, as organizações passaram a estudar estratégias para alcançarem resultados, e a busca por profissionais que saibam liderar uma equipe, tem sido uma constante, porque o líder influencia no comportamento humano, motivando e direcionando sua equipe, que quando motivada, dá o melhor de si para a empresa.

Por esse motivo o papel do líder é de extrema importância, pois quando ele motiva seus subordinados, os têm como companheiros fiéis e desta forma há um melhor desempenho da organização. É indispensável portanto, para que haja um relacionamento satisfatório, baseado no diálogo, respeito e confiança e nesse contexto, vale ressaltar que esse é o papel de um líder democrático, considerando a união como base desse relacionamento, enfatizando que gerir pessoas tem se tornado indispensável para o sucesso das organizações.

REFERÊNCIAS

BANOV, M. R. **Psicologia no gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2013. 31 p.

CARVALHO, A. V. de; NASCIMENTO, L. P.; SERAFIM O. C. G., **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Cengage, 2012.

CASSIMIRO, S.; FONTELES, A.; FARIAS, G. A **liderança no contexto das organizações**: Um estudo da percepção dos gestores da Colaço Martins Construções e Empreendimentos LTDA no município de Beberibe/CE. X Congresso Online – Administração 7 a 9 de novembro de 2013.

CASSOL, A.; GONÇALO, C. R.; SANTOS, A.; RUAS, R. L. A Administração estratégica do capital intelectual: Um modelo baseado na capacidade absorptiva para potencializar inovação. **Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE** v. 15, n. 1, jan./mar., 2016.

CASTILHO, M. A. M. **Liderança e Motivação**. Rio de Janeiro, 2010.

CASTRO, A. B. C.; BRITO, L. M. P.; VARELA, J. H. S. A Ressignificação da área de gestão de pessoas e os novos papéis das pessoas e organizações. **HOLOS**, ano 33, v. 4, p. 408-423, jul. 2017. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/4815/481554849028.pdf> Acesso em: 28/03/2022

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier. 2010.

DIAS, C. A.; DEMO, G.; PAULA, P. P.; COSTA, A. C. R. Gestão por competências em estudos organizacionais: Uma análise bibliométrica. **Pretexto**, v. 21, n. 4, out./dez., p. 61 -78, 2020.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. Universidade Aberta do Brasil - UAB/UFRGS; Curso de Graduação Tecnológica - Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. - Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 7. ed., São Paulo: Atlas, 2019.

KERSHAW, I. **Hitler**. São Paulo: Martin Claret, 2009

JONES, L. B. **Jesus, o maior líder que já existiu**. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2009.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos**: princípios e tendências. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LAKATOS, E. MARCONI, M.A. **Metodologia do trabalho científico**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LANG, J. **Nelson Mandela – Uma lição de vida**. São Bernardo do Campo: Editora Mundo.Editorial, 2007.

MATTOS, S.M.N. **Conversando sobre metodologia da pesquisa científica**. Porto Alegre: Editora FI, 2020.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**: edição compacta. São Paulo: Atlas, 2010.

MINAYO, M. C. de S. (org.);[et. al.]. 28. Ed. – Petrópolis, RJ: Vozes,2009.

OLIVEIRA, A.; PEREZ, O. **Liderança eficaz: o poder e a influência de um líder no comportamento organizacional de uma empresa.** Administração de Empresas em Revista v. 14, n. 15

PAIXÃO, C. R.; SILVEIRA, A.; NASCIMENTO, S. A Estratégia em organizações e o processo estratégico de gestão de pessoas. **Revista Alcance**, v. 26, n. 2. 168. P.168-182 mai./ago. 2019.

REGO, A., CUNHA, M. P. **Que Líder Sou Eu? – Manual de apoio ao desenvolvimento de competências de liderança.** 1ª. Edição, Lisboa: Edições Sílabo, 2016.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional**: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson, 2011

ROCHA, A.C.da. Práticas modernas de motivação e liderança na gestão de pessoas nas pequenas empresas. **Trabalho de conclusão de curso**; Ceres – GO, 02 de dezembro de 2014.

RODRIGUES, R.O. **Como a liderança influencia na motivação?** Fortaleza – CE, Ed. 210, V.9, 2021.

ROHDEN. **Mahatma Gandhi**: O Apóstolo da Não-Violência. São Paulo: Martin Claret, 2000.

SIMÕES, M de A. DALFIOR, S.D.R. A influência da motivação na equipe. <http://revistas.es.estacio.br/index.php/gestaocontemporanea>, 2014. **Gestão Contemporânea**, Vila Velha, v.4, n.1, p. 73--91, abr., 2014.

VENÂNCIO, P.M.M. Liderança e motivação nas organizações: o papel do líder na construção da imagem institucional. **Dissertação de mestrado**. Faculdade de ciências sociais e humanas. Setembro, 2017. 89 p.

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. 16. ed., São Paulo: Atlas, 2016.