

## MOTIVAÇÃO E LIDERANÇA NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

### MOTIVATION AND LEADERSHIP IN THE ORGANIZATIONAL ENVIRONMENT

Lucymara Carpim <sup>1</sup>  
Jane vechi de Souza <sup>2</sup>

**RESUMO:** Este artigo trata-se de uma reflexão teórica sobre a necessidade da motivação e da liderança nas organizações, destacando seus principais conceitos, as necessidades do ser humano nas organizações e as diferentes características de um líder. Para isso se utilizou da pesquisa bibliográfica, pois a mesma traz com clareza as principais tarefas de um líder e os três tipos de liderança. Ao final da pesquisa, percebeu-se que, mesmo se utilizando de diferentes conceitos de autores variados, os mesmos buscam destacar o quanto é importante a motivação e a liderança num ambiente organizacional.

**Palavra Chave:** Liderança; Motivação; Organizações.

**ABSTRACT:** This article aims to show the importance of motivation and leadership in organizations, highlighting its main concepts, the needs of human beings in the organizations and the different characteristics of a leader. It was necessary a literature review, because it clarifies the main tasks of a leader and the three types of leadership. At the end of the study, it could be concluded that even using different concepts of various authors, they try to highlight the importance of motivation and leadership in the environment of an organizational.

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

---

<sup>1</sup> Pós-Doutora em Educação - lucymaracarpim@hotmail.com

<sup>2</sup> Mestre em Desenvolvimento de Tecnologia - jane@psicoliner.com.br

## 1. INTRODUÇÃO

Devido à sua forte influência sobre o ser humano, atualmente a motivação e a liderança vêm se mostrando bastante presente nas organizações, uma complementa a outra quando o foco é o processo de desenvolvimento das empresas.

Pensando assim, encontra-se na motivação os aspectos para que os colaboradores de uma empresa desempenhem seus papéis com mais eficácia e perfeição. A partir da necessidade que o ser humano tem de receber recompensas, tanto financeiras quanto de realização, pelo bom desenvolvimento das atividades em uma organização.

A liderança, por sua vez, surge em alguns indivíduos, quando se mostram inovadores e conseguem formar equipes de sucesso. Tendo uma abordagem clara, a Teoria das Relações Humanas evidencia que o ser humano não se motiva só por meio de bens financeiros; mas, também, necessita da autorealização pessoal em seu ambiente de trabalho. Enfatiza-se que todo o indivíduo possui necessidades, que são divididas como fisiológicas, psicológicas e de autorealização.

Existem lideranças que atuam a partir de diversos estilos em uma organização, tomando por base que os líderes atuais procuram e necessitam formar equipes de alta performance a fim de manetr suas empresas competitivas. Para isso acontecer, o líder tem que possuir características distintas como, ser uma pessoa carismático, decisiva, crítica, inovadora e envolver os talentos a partir do engajamento e do compromisso pessoal e profissional.

Este artigo tem como objetivo principal analisar o papel da motivação e da liderança nas organizações, tomando como problemática o seguinte questionamento: Motivação e liderança são necessárias no ambiente organizacional? Além do objetivo geral, o artigo se desenvolve considerando os seguintes objetivos específicos: destacar os principais conceitos sobre liderança e motivação; levantar informações sobre as necessidades individuais do ser humano; e, identificar as principais características de um líder.

Contudo, é importante destacar que a motivação e a liderança, se complementam, pois um líder precisa ser motivado para influenciar sua equipe nas tomadas de decisões em prol do alcance do sucesso organizacional.

## 2. ANÁLISE SUCINTA DA TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS

### 2.1 Motivação Humana

O ambiente de trabalho sofre grande influência da motivação humana, pois os indivíduos desejam ser valorizados em suas ações profissionais, seja por meio de gratificação financeira, de crescimento profissional e pessoal, tendo em vista o seu desempenho.

A palavra motivação vem do latim *movere* e significa mover. É um processo essencial na vida de qualquer pessoa. Também pode ser definida como uma força pela qual os profissionais desenvolvem bem suas atividades para que sejam promovidos e valorizados. (CRISÓSTOMO, 2010).

Ao longo da história, alguns autores buscaram definir a influência da motivação perante os indivíduos. Chiavenato (2000, p. 126) afirma que: A experiência de Hawthorne teve o mérito de demonstrar que o pagamento ou recompensa salarial, mesmo quando efetuado em bases justas ou generosas, não é o único fator decisivo na satisfação dos trabalhadores dentro da situação de trabalho. Elton Mayo e sua equipe passaram a chamar a atenção para uma nova teoria da motivação antagônica à do *homo economicus*: o ser humano é motivado, não por estímulos econômicos e salariais, mas por recompensas sociais, simbólicas e não materiais.

A partir dos estudos da Teoria das Relações Humanas passou-se a estudar a influência da motivação no comportamento das pessoas. As análises e experiências feitas por diversos autores ao longo dos anos só reforçaram que a motivação traz influência aos indivíduos. De acordo com Karlof (1999, p. 125), “a motivação é, resumidamente, aquilo que faz com que um indivíduo aja e se comporte de uma determinada maneira”. Já nas condierações de Faria (2002, p. 59) “a motivação

procura explicar o porquê do comportamento das pessoas”.

Os conceitos acima citados demonstram que o indivíduo necessita da motivação para elencar suas necessidades individuais; ou seja, esse fator mostra o comportamento das pessoas diante de diversas situações ao longo de sua vida. Além disso, Kwasnicka (1989, p. 93) aponta as Teorias X e Y associadas à motivação e à atividade de liderança, definindo-as como:

- Teoria X: assume que o indivíduo não gosta do trabalho e para fazê-lo necessita ser coagido, controlado, dirigido, ameaçado.
- Teoria Y: o desgaste do trabalho é tão natural como em qualquer outra atividade; por isso, o indivíduo deve ter autocontrole para a consecução dos objetivos a que ele se submete em função das recompensas monetárias e do sentimento de autorealização.

As duas teorias mostram que, com o passar dos anos, surgiram interpretações diferentes sobre o comportamento das pessoas no ambiente de trabalho; ou seja, a teoria X, que coloca que os indivíduos não gostam de trabalhar, e a teoria Y, na qual os indivíduos têm desgaste no momento do seu trabalho.

## 2.2 Necessidades Humanas

A Teoria das Relações Humanas traz como foco o estudo sobre as necessidades individuais do ser humano, e que, para satisfazê-las, necessita de motivação. Chiavenato (2000, p. 128) aponta que:

A Teoria das Relações Humanas constatou a existência das necessidades humanas básicas. O comportamento humano é determinado por causas que, às vezes, escapam ao próprio entendimento e controle do homem. Essas causas se chamam necessidades ou motivos: são forças conscientes ou inconscientes que levam o indivíduo a um determinado comportamento. A motivação se refere ao comportamento que é causado por necessidades dentro do indivíduo e que é dirigido em direção aos objetivos que podem satisfazer essas necessidades.

Essas necessidades foram estudadas e aprofundadas por Maslow, com o desenvolvimento da pirâmide da hierarquia das necessidades. Segundo Maslow (2001), há uma tendência, na maioria das pessoas, no sentido de procurar satisfazer, primeiro, as necessidades básicas.



Figura 1 - Pirâmide de Maslow: A hierarquia das necessidades.

Fonte: <http://www.fabiosampa.com.br/index.php/motivacao/9-motivacao-e-a-piramide-de-maslow>

As necessidades básicas estão na base da hierarquia. As pessoas procuram satisfazê-las antes de se preocupar com as de nível mais elevado. Uma necessidade em qualquer ponto da hierarquia precisa ser atendida antes que a necessidade de nível seguinte se manifeste (MAXIMINIANO, 2000).

Se uma necessidade não for satisfeita, a pessoa ficará estacionada nesse nível de motivação. A pirâmide enfatiza a importância das necessidades serem atendidas para provocar a motivação, atendendo as especificidades e os os níveis hierárquicos de cada necessidade. Isso pode ser bem evidenciado no que apresenta Drucker (2003, p. 136):

Todos os seres humanos precisam se sentir bem-sucedidos. É por isso que as pessoas preferem reduzir a sua carga de responsabilidade a um nível que possam manipular com êxito, em vez de continuar assumindo mais responsabilidades que são demais para elas.

Os seres humanos desejam ser reconhecidos pelo seu trabalho e pelo seu desempenho e dedicação, ou seja, preferem diminuir suas responsabilidades para

alcançar o reconhecimento. De tal forma que, conforme complementa Faria (2002, p. 59), as necessidades humanas básicas são:

- Necessidades Fisiológicas: são aquelas relacionadas com a sobrevivência do homem como alimentação, sono, satisfação sexual, proteção.
- Necessidades Psicológicas: são exclusivas do homem; são aprendidas e adquiridas no decorrer da vida como participação, autoconfiança, afeição.
- Necessidades de Autorealização: são produtos da educação e da cultura, ou seja, são a síntese de todas as outras necessidades.

As necessidades colocam como foco o que todo ser humano necessita para se sentir bem num ambiente de trabalho, pois precisam dela para sentirem-se motivadas e realizar as tarefas de maneira comprometida e de maneira eficaz.

### 2.3 Características pessoais de um líder e estilos de liderança

Um indivíduo desenvolve características específicas que o tornam um líder devido à forte influência que conseguem imprimir para seus subordinados. Sendo assim, Karlof (1999, p 125) apresenta algumas características essenciais para a atuação e desempenho de um bom líder:

- aberto e extrovertido • questionador • sensível • orientado para os resultados
- decisivo • crítico • adepto de experiências e tolerante a erros • carismático • capaz de inspirar confiança e entusiasmo • calmo • disposto a ouvir • caloroso e empático • livre de considerações de prestígio • corajoso • flexível.

Essas características demonstram que o líder precisa ficar atento a sua postura e comprometimento com relação ao trabalho e a sua equipe, entendendo que os estilos de liderança se desenvolvem em cada gestor de acordo com as características individuais e conforme a cultura das pessoas e da organização.

O quadro abaixo faz uma comparação entre três estilos de liderança e descreve outras características do líder, relacionando-as com a forma de abordagem nas tarefas e como atua o líder com relação as suas equipes.

**Quadro 1 - Comparação entre os três estilos de liderança**

AUTOCRÁTICO	DEMOCRÁTICO	LAISSEZ-FAIRE
O líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder.	Há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.
O líder determina as providências e as técnicas para execução das tarefas, cada um por vez, à medida que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	O grupo esboça as providências e as técnicas para o alvo, solicitando aconselhamento técnico ao líder quando necessário, passando este a sugerir alternativas para o grupo escolher, surgindo novas perspectivas com os debates.	A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem.
O líder determina a tarefa que cada um deve executar e qual o seu companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas fica a critério do próprio grupo e cada membro tem liberdade de escolher os seus companheiros de trabalho.	Tanto a divisão das tarefas como a escolha dos companheiros fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.
O líder é dominador e "pessoal" nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.	O líder procura ser um membro normal do grupo. O líder é "objetivo" limita-se ao "fatos" em suas características e elogios.	O líder não tenta avaliar ou regular o curso dos acontecimentos. O líder somente comenta sobre as atividades dos membros quando perguntado.

Fonte: Chiavenato (2000, p.138)

Diante das demandas atuais e dependendo da situação e da necessidade, poderão ocorrer adaptações que levam ao surgimento de novos estilos de liderança, como exemplo, o estilo visionário. Este estilo é capaz de enxergar oportunidades onde ninguém as vê, realiza adaptações e mudanças necessárias, com a finalidade de desenvolver, crescer e melhorar o desempenho da empresa.

Pelo apresentado pelos autores Karlof (1999) e Chiavenato (2000), percebe-se que os líderes têm características diferentes, ou seja, cada um tem sua individualidade no momento de se expressar, mas, colocando um objetivo comum a todos que é de formar uma equipe de trabalho que os ajude na tomada das decisões e que contribuam no atingimento de metas e de conquistas para manter a competitividade de uma organização.

## 2.4 Liderança

Em cenários históricos a liderança sempre esteve atrelada as questões de poder, cujo foco era manter a ordem e o controle, porém, atualmente a liderança

precisa ser exercida a partir de um cenário de consentimento e de colaboração dos profissionais.

O líder no contexto disruptivo das empresas, precisa desenvolver sua equipe buscando equilíbrio profissional e emocional para conquistar o sucesso da empresa. Alguns autores reforçam os estudos sobre a liderança e a influência que ela tem sobre as pessoas.

Liderar no século XXI, precisa transpor do ato de controle, liderar nesse contexto demanda conquistar os desafios que a empresa enfrenta e junto com sua equipe superá-los. Para Drucker (2003, p. 76), “a base da liderança eficaz é compreender a missão da organização, defini-la e estabelecê-la de forma clara e visível”, levando seus subordinados a envolver-se de maneira efetiva com as estratégias da organização.

Todas as empresas hoje precisam estar atentas ao papel da liderança para atender ao seu perfil de negócios, pois segundo Kwasnicka (2006, p. 101) existem trarafas que são essenciais para um o líder de uma empresa, que são:

1. Definir a missão institucional - o estabelecimento de objetivos é uma função criativa, ou seja, descobrir o verdadeiro compromisso da organização;
2. Dar forma institucional ao objetivo - construir uma estrutura social e definir políticas. Moldar o caráter da organização;
3. Defender integridade institucional - preocupação com a manutenção dos valores e da identidade;
4. Administrar o conflito interno - em organizações de grande porte, formam-se grupos de interesses diferenciados que demandam muita atenção dos líderes para garantir a máxima cooperação entre os grupos.

Essencial destacar os três tipos de liderança, necessários para uma empresa engajar seus profissionais, apontados por Maximiano (2000, p. 391):

- a. Os líderes que arrastam multidões, capazes de conceber uma grande ideia, de juntar uma multidão suficientemente grande para concretizá-la e de pressionar a multidão para que, de fato, se concretize.
  - b. Os líderes que interpretam as multidões, hábeis principalmente em tornar claros e explícitos os sentimentos e pensamentos que se encontram na multidão de
-

forma obscura e confusa.

c. Os líderes que representam as multidões, limitando-se a exprimir apenas a opinião coletiva, de forma já conhecida e definida. Os tipos de liderança demonstram que cada indivíduo pode desenvolver um tipo de liderança, ou seja, pode ser um tipo que atrai multidões ou até mesmo um que as representa.

No mundo global de negócios sobrevive quem está na melhor forma e as competências individuais aqui ganham cada vez mais significância. Com os mercados exponenciais, as exigências e regras são distintas do ontem, espera-se times mais versáteis, inovativos, focados em resultados, altamente produtivos. Espera-se que o líder de hoje seja alguém que ultrapasse o modelo de apenas “dar ordens”. Que possa gerar mudanças duradouras e de grande impacto positivo as empresas que faz parte.

Em um momento econômico complexo que vivemos, as empresas estão se posicionado com mais exigência e critérios ao trazer os profissionais para assumir determinadas funções, em especial lideranças. Tendem a filtrar com mais critérios colaboradores para sucessão ou promoção.

Os indicadores para elencar quem tem elevada performance mudaram. Somente formação técnica já não basta, as buscas hoje são por habilidades comportamentais e estratégicas, como o autogerenciamento, a autorresponsabilidade, a estabilidade emocional, comunicação e negociação estratégica, capacidade de estabelecer vínculos, disponibilidade para aprender o novo, objetivos, metas e propósitos definidos, um olhar sistêmico para sua vida, o autocuidado, visão antecipada e ações à frente, evitando problemas de diversas ordens, disciplina, respeitabilidade, atitudes de generosidade e colaboração, pensamento claro e ideias organizadas, práticas profissionais com dedicação e evolução pessoal sempre.

O chamado “hight potential”, termo que é dado ao alto nível de potencial e que corresponde ao grau de “entrega” dos profissionais nas empresas. Quando se fala em gestão mais humana, interpreta-se como a capacidade de uma empresa em lidar com pessoas em todas as suas particularizações, visualizá-las como agentes facilitadores, transformadores, mobilizadores, que provoque a contínua evolução empresarial. A excelência tem relação com movimento que cada um de nós faz em busca de objetivos

mais ousados e de alto impacto para o meio, o que exige um líder com visão inovadora e corajosa, segundo Magaldi e Neto (2018, p. 178):

O líder deve nutrir muita coragem, curiosidade e um inconformismo constante com o estado atual do negócio. A inquietude é uma das palavras-chave desse comportamento. É necessário, constantemente, hackear o sistema atual e buscar pelo novo.

A organização que possui lideranças com cultura de alto desempenho, oferece condições para que as equipes se tornem “equipes que aprendem” (learning teams); estas equipes se tornam mais competitivas e velozes ao apresentar respostas as demandas que lhe cabem. As organizações que aprendem estão pautadas na concepção de que são as pessoas responsáveis pelos seus próprios aprendizados. O processo é individual, sendo possível por meio do estilo de liderar. A nova cultura do aprendizado vai propiciando novos hábitos positivos nos colaboradores. É possível assim, realizar a gestão de mudanças com sustentabilidade, crucial para esta era volátil que todos estamos inseridos.

O aumento do capital humano só é possível quando existe ações para o desenvolvimento de competências. Tais hábitos encontramos em empresas que adotam modelos de avaliação de desempenho. Os resultados possibilitam feedbacks entre gestor e colaborador e a criação de trilhas de aprendizagem. Uma forte metodologia para o auxílio do progresso individual e carreira.

Jack Welch, ex-presidente e CEO da General Electric apostava que o líder do futuro seria um coach. (Welch, 2005).

Este é o cenário previsto por Welch, extremamente competitivo, inovativo, tecnológico, alternativo, em que profissionais líderes precisam se concentrar em entregas de excelência e no alcance de novas expertises para atuar com superação em organizações exponenciais.

O líder com maturidade intelectual, social, emocional e profissional é sensato e bem discernido em suas tomadas de decisão, reflete antes das ações, sua gestão é compartilhada, colaborativa. Os programas de Coaching Executivo e Mentorias Estratégicas cada vez mais presentes no mercado emergente, assessoram líderes em suas posições e os negócios tendem a prosperar. Significa que tal modelo de

desenvolvimento os faz refletir sobre os seus modelos mentais, estilos de liderança que assumem e os impactos no time. Mas a responsabilidade pela formação da equipe compete a ambos, líder e liderado. Os papéis que cada uma assume e a seriedade ao conduzir-se no âmbito carreira, dependerá o seu sucesso e a longevidade de negócios.

Hay, identificou algumas situações que se revelam difíceis para um novo líder na organização: a tensão que este sente no momento de assumir a sua identidade perante a organização; a pressão para manter o entusiasmo perante os outros, deixando muitas vezes o que sente de lado; a tentativa de melhorar continuamente a sua autoconfiança, que acaba por ter grande impacto na dos outros; a pressão para saber tudo, tendo medo de errar perante a equipe; o fato de não conseguir fazer tudo sozinho e ter dúvidas; o fato de não conseguir ser ele próprio e não conseguir estar a 100% na posição de líder, o que cria dúvidas em relação à sua capacidade para desempenhar o cargo. São inúmeras as dúvidas que os mesmos têm na posição que ocupam e as incertezas e inseguranças que surgem. Um cenário crítico para um ambiente organizacional altamente crítico e exigente. (Hay, 2014).

Criar hábitos saudáveis na vida pessoal ajudam o líder deste século a lidar e gerenciar melhor tais dificuldades que se postam no cotidiano. As atitudes do líder podem ser repensadas enquanto papel que assume. Elaborar ações de curto prazo, com rotas possíveis de seguir, vão ajuda-lo na sustentação do papel que lhe cabe.

D'Stefano reflete que algumas competências são de extrema significância para um líder se tornar estratégico, mais próximo das demandas mercadológicas que lhe competem e que contemplam a inovação e a gestão do capital intelectual. São elas: *Partner* estratégico - realiza parcerias, cria alianças para a solução de problemas. Analisa cenários e propicia recursos para a equipe alcançar melhores resultados. Um líder colaborativo, generoso, que pensa no outro e transmite conhecimentos ao seu time, pensando sempre em agregar e desenvolver potenciais alheios.

Reconhece o potencial de seus liderados - Ressalta pontos fortes e enfatiza para cada um na equipe, contribui para que as pessoas sejam gestoras de suas próprias vidas, responsáveis por suas escolhas.

Lapidador de talentos - faz emergir os recursos internos de cada colaborador trazendo à tona seus potenciais até então escondidos ou adormecidos. Gera aprendizado.

Ser Líder Coach: compreende-se, conhece as demais personalidades que gere e se interessa pelo desenvolvimento alheio, traz assuntos promissores e compartilha em seu contexto profissional, faz conversa coaching para provocar nos liderados mudanças de atitudes que se façam necessárias.

Atua com foco no desenvolvimento das pessoas - capacidade de motivação, adaptação, inteligência emocional, inteligência social, resiliência, inovação, entre outras.

Pratica a gestão do conhecimento - multiplica o aprendido, integra reuniões corporativas com ferramentas que geram novas habilidades e insights.

É líder inovador - age em concordância com a nova era de negócios, com metodologias disruptivas, contribuindo para a sustentabilidade organizacional.

Tem poder de escuta e não julga o outro - respeita o outro independente se compartilha com a mesma opinião ou não. Quando a equipe se sente respeitada, é comum receber orientações e acatar.

Cria conexões - estabelece vínculos empáticos. Alinha expectativas, compreende e mostra-se interessado na perspectiva de seus colaboradores.

Gera confiabilidade - preserva as informações recebidas, conversa com sua equipe individualmente, cumpre com a palavra dada, segue protocolos estabelecidos com as partes e em alinhamento com procedimentos organizacionais.

Ram Charan, afirma que “a liderança é um fator importante que gera e aplica a energia das pessoas, lhes proporciona uma direção e sincroniza seus esforços. Com efeito, representa indicador fundamental do potencial de uma empresa, diferentemente dos resultados financeiros, que apenas indicam onde a empresa já esteve. Uma forte liderança faz com que uma boa empresa seja ainda melhor da mesma forma que, com certeza, uma fraca liderança reduz o seu potencial e, com o tempo, o destrói”. (Charan, 2008, p. 9).

O Líder deve praticar a igualdade, se preocupar em servir, agregar crescimento aos demais, oferecer oportunidade de desenvolvimento e investir em pessoas.

Em muitos cenários empresariais presenciamos lideranças em seus mais diversos modelos: líderes funcionais, voltados aos processos, líderes hierárquicos, que assumem maior poder de mando, autonomia, decisão e gestores em seu nível de desenvolvimento máximo com foco no autoconhecimento, na formação acadêmica e em performance construída ao longo de seu trajeto, que os destacam dos demais.

O líder deve apresentar vontade e determinar-se a analisar seu estilo de liderar. O mundo Corporativo evoluiu, a liderança foi modernizada e precisa-se de líderes mais atualizados, preparados para o “novo”, engajados em tomadas de responsabilidade, geradores de resultados de excelência, junto as pessoas que lideram.

Esse comportamento de líder fornece estímulos para a empresa manter-se atualizada e madura. Atualmente, lideranças têm sido convidadas a rever seus modelos comportamentais por meio de treinamentos e educação executiva. Faz-se necessário a mudança na forma de pensar e atuar, uma vez que vivemos momentos como nunca houve antes, com tantos desafios ao mesmo tempo, ocorrendo dentro e fora das organizações. Ao papel de líder foi dado como missão administrar esta era corporativa, com elevado desempenho e tônus/resiliência para superar-se frente aos mesmos.

Segundo Goleman (1995), a capacidade de mobilizar pessoas, no seu trabalho, consiste em usar até o fim a capacidade de realização de seus subordinados, ajudá-los a manifestar totalmente o seu potencial, de modo que os objetivos sejam atingidos. (Goleman, 1995).

Portanto, o líder de hoje deve orientar pessoas com autoridade e esta deve ser conquistada com amor, zelo, dedicação e esforço próprio. Blanchard, fala sobre a Liderança Situacional em termos de desenvolvimento de um referencial conceitual que procura destacar as variáveis situacionais chaves. (HERSEY, BLANCHARD, 1986). Definiram 4 estilos básicos de liderança associados ao modelo de liderança situacional, sendo eles: direcionador, orientador, apoiador e delegador.

**Direcionador:** O Líder diz aos subordinados o que fazer. Ele passa a direção e também é responsável por explicar como executar as tarefas.

**Orientador:** É mais democrático que o anterior. Há troca de informações, compartilhamento entre o líder e os subordinados. O líder quando exerce este papel

de orientador tem como objetivo vender a mensagem aos subordinados, levando-os a participar do processo e das tarefas.

**Apoiador:** O líder envolve os subordinados na tomada de decisão. As instruções do líder são limitadas e os subordinados têm um papel ativo na tomada de decisões e no direcionamento de como as tarefas são executadas.

**Delegador:** Nesta abordagem, o líder tem pouco envolvimento nas tomadas de decisões, permitindo que os subordinados decidam e assumam a maior parte da responsabilidade.

A liderança situacional abordada, promove automotivação nas equipes, pois o líder conhece bem a personalidade de seus colaboradores, considerando as características individuais e suas respectivas necessidades. Faz sua gestão significando aspectos de inteligência emocional e o bem estar dos seus liderados, a comunicação assertiva flui e os impactos no clima são promissores.

O'Neill e Nalbandian focam três principais desafios da liderança. O primeiro desafio prende-se com o papel e a responsabilidade que o líder tem de assumir; o processo de transição de subordinado para líder, ou de pessoa externa à organização para líder; e, também, o fato de ter de potencializar o envolvimento dos subordinados com a organização. (O'Neill e Nalbandian, 2018).

Líderes devem ser formadores de futuros líderes. E deve ser uma constante esse estilo de liderar. O perfil do líder situacional é diferenciado, pois ele reconhece o perfil comportamental de seus colaboradores e age de acordo com as particularidades de cada um deles.

Percebe-se que em curva progressiva, o foco das empresas vem mudando para o desenvolvimento da pessoa. Stephen Covey (2017), contribuiu para disseminar essa cultura, enfatizando a importância do fator humano nas organizações. Em seu livro os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes, são abordados comportamentos que estão baseados no sucesso e felicidade longa. Uma leitura de suas ideias nessa temática é retratada por um programa permanente de desenvolvimento. Seus princípios básicos são:

O HÁBITO	A PROMESSA
<b>Hábito 1: Seja Pró-ativo</b> <i>O Hábito da Escolha</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Você aprenderá a ter controle sobre seu futuro.</li> <li>• Você aumentará sua capacidade de influenciar, tanto em sua vida profissional quanto pessoal.</li> </ul>
<b>Hábito 2: Comece Com o Objetivo em Mente</b> <i>O Hábito da Visão</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Você fará coisas que sempre quis fazer, e alcançará as metas que sempre almejou.</li> <li>• Você terá maior senso de propósito e realização em sua vida pessoal e profissional.</li> </ul>
<b>Hábito 3: Primeiro o Mais Importante</b> <i>O Hábito da Integridade e Execução</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Você será menos controlado pelas crises, e terá mais controle sobre sua vida e seu tempo.</li> <li>• Você desfrutará de mais equilíbrio em sua vida e de mais paz de espírito.</li> </ul>
<b>Hábito 4: Pense Ganha-Ganha</b> <i>O Hábito do Benefício Mútuo</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Você terá relacionamentos mais fortes e produtivos. Descobrirá formas de resolver problemas e, ao mesmo tempo, construir relacionamentos.</li> </ul>
<b>Hábito 5: Procure Primeiro Compreender, Depois Ser Compreendido.</b> <i>O Hábito da compreensão mútua</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Você compreenderá melhor as pessoas mais importantes de sua vida.</li> <li>• Você aumentará sua capacidade de se comunicar eficazmente.</li> </ul>
<b>Hábito 6: Crie Sinergia</b> <i>O Hábito da Cooperação Criativa</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Você aprenderá a lidar com conflitos de forma mais produtiva.</li> <li>• Conseguirá encontrar soluções extremamente criativas para problemas e oportunidades.</li> </ul>
<b>Hábito 7: Afine o Instrumento</b> <i>O Hábito da Renovação</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Você se verá crescendo e se aperfeiçoando; sentir-se-á melhor, e viverá a vida com mais propósito. Terá grande equilíbrio na vida e no trabalho.</li> </ul>

Adaptado do livro os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes. Stephen Covey,(2017).

Para liderar com excelência, o líder deverá ser proativo, ter objetivos em mente, resolver primeiro o mais importante, pensar em ganha/ganha, compreender e depois

ser compreendido, criar sinergia e cuidar da vida pessoal e empresarial no que se refere a dimensão física, mental, social, emocional e espiritual. (Covey, 2017).

Como apresentado, a motivação requer que o líder seja um mentor, um profissional que engaje seus profissionais para atender aos desafios e oportunidades pelas quais a empresa passa e acima de tudo, seja uma fonte de comprometimento levando os profissionais a respeitar e seguir suas ideias e propostas estratégicas.

### **3. PERCURSO METODOLÓGICO**

Visando obter respostas para a problemática deste trabalho, o qual surgiu após a observação da desmotivação do quadro de funcionários de uma empresa e, a falta de uma liderança consistente para a solução de problemas cotidianos e rotineiros, optou-se por apresentar como o papel do líder e suas características podem levar as pessoas e angajar-se e comprometer-se com as metas da empresa.

Dessa forma, a investigação para elaboração desse artigo se deu por meio de um pesquisa de abordagem qualiattiva do tipo bibliográfica descritiva, onde foram recolhidas informações prévias acerca do tema determinado.

Para Flick (2009, p. 9), o pesquisador utiliza a pesquisa de abordagem qualitativa quando quer “entender, descrever e às vezes, explicar os fenômenos sociais de dentro, de maneiras diferentes”. Assim o pesquisador busca encontrar sentido para os fenômenos que investiga.

Com relação a pesquisa do tipo bibliográfica, segundo Cervo, Bervian e da Silva (2007, p.61), uma pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de materiais publicados em livros, artigos, dissertações e teses.

Ela pode ser realizada independentemente ou pode constituir parte de uma pesquisa descritiva ou experimental. Através da pesquisa bibliográfica foi possível aumentar o nível de conhecimento acadêmico, pela interação de trabalhos e pesquisas já realizadas sobre a mesma temática, abordando assim, o conhecimento científico de pesquisadores renomados sobre suas teorias e investigações.

Quanto aos objetivos da pesquisa, o delineamento se enquadra na pesquisa descritiva de motivação, pois, de acordo com Cervo, Bervian e da Silva (2007, p.61),

este tipo de pesquisa ocorre quando se registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos, sem manipulá-los. Este modelo de pesquisa tem o propósito de descobrir as razões inconscientes e ocultas que levam, por exemplo, saber que fatores influenciam comportamentos e atitudes dentro de uma organização.

Ainda nesta abordagem, segundo Leffeld (2007, p.71) por meio de pesquisas descritivas, procuram-se descobrir com que frequência um fenômeno ocorre, sua natureza, suas características, causas, relações e conexões com outros fenômenos.

#### **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Os elementos identificados através dos apontamentos nas teorias descritas sobre motivação e liderança vêm se mostrando cada vez mais fortes em meio das influências nas organizações, mesmo que cada uma desempenhe um papel diferente.

A problemática deste artigo se responde positivamente quando, através do estudo bibliográfico e análise dos desafios que as empresas enfrentam no atual cenário disruptivo, que demanda por profissionais que saibam liderar a partir do engajamento e do comprometimento de seus liderados, encontram-se argumentos e descrições da importância e da necessidade da motivação e da liderança no ambiente organizacional, uma vez que permite compreender e valorizar a importância do capital intelectual em uma organização.

Definindo primeiramente as necessidades do quadro de pessoas para posteriormente identificar o que as motiva, objetivando o melhor desempenho dentro das organizações, tendo assim, conforme a Tabela de Maslow: as necessidades fisiológicas, psicológicas e de autorealização atendidas. Dentro desta hierarquia descrita por Maslow, se encontram as necessidades humanas e emocionais que podem ser propulsionadas através de técnicas motivacionais, o que exige um líder preparado e comprometido com o bem estar das pessoas e em atender as estratégias e metas da organização.

Quanto ao perfil e papel da liderança, a investigação identificou a importância dos tipos de líderes e suas características necessário para cada tipo de organização e seu perfil de negócio, pois o perfil do líder tem que estar de acordo com a missão,

valores e objetivos empresariais para que a gestão caminhe em busca pela competitividade e também com o crescimento pessoal e profissional das pessoas.

A liderança e a motivação organizacional devem ser desenvolvidas juntas no processo empresarial a fim de se chegar a excelência em uma empresa. Ambas precisam uma da outra, pois os líderes necessitam motivar o capital intelectual para receber o retorno em relação ao desenvolvimento dos trabalhos.

Observa-se que a motivação precisa atender as necessidades individuais e a liderança proporcionar um ambiente de trabalho onde as equipes atuem considerando o sucesso pessoal e organizacional.

## REFERÊNCIAS

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A.; DA SILVA, Roberto . **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson, 2007.

CHARAN, Ram. **O Líder criador de líderes**. Rio de Janeiro: Editora Campus Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

COVEY, Stephen R. **Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes**. São Paulo: Editora BestSeller, 2017.

CRISÓSTOMO, Israel. **A motivação como ferramenta de crescimento**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/a-motivacao-como-ferramenta-decrescimento/22535/> Acesso em 24 out. 2010.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administração para o futuro: os anos 90 e a virada do século**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional**. Rio de Janeiro: Editora Objetiva, 1995.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: Editora EPU, 1986.

FARIA, José Carlos. **Administração: teorias e aplicações**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualiattiva**. São Paulo: Artmed, 2009.

HAY, A. 'I don't know what I am doing!': **Surfacing struggles of managerial identity work**. *Management Learning*, 45(5), 509-524. <https://doi.org/10.1177/1350507613483421>, 2014.

KARLOF, Bengt. **Conceitos básicos de administração: um guia conciso**. Rio de Janeiro: Rocco, 1999.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Teoria geral da administração: uma síntese**. São Paulo: Atlas, 2006.

LEHFELD, Neide. **Metodologia e conhecimento científico: horizontes virtuais**. São Paulo: Ed. Vozes, 2007.

MAGALDI, Sandro; SALIBI NETO, José. **Gestão do amanhã**. São Paulo: Editora Gente, 2018.

MASLOW, Abraham H. **Maslow no gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 5. ed. rev. ampl. São Paulo: Atlas, 2000.

O'Neill, Jr, R. J., & Nalbandian, J. **Change, Complexity, and Leadership Challenges**. *Public Administration Review*, 2018, p. 311-314.

STÉFANO, Rhandy. O Líder Coach: **Líderes Criando Líderes**. 20ª ed. São Paulo: Campinas, Editora Qualitymark, 2005.

WELCH, Jack. WELCH, Suzy. **Paixão por vencer**. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2005.