

## A Importância da Motivação no Ambiente Organizacional

Juçara Aparecida Pereira Souza [geojucara@yahoo.com.br](mailto:geojucara@yahoo.com.br)  
Francisca Isabel Pereira Lopes [fpl.isabel@gmail.com](mailto:fpl.isabel@gmail.com)  
Patrícia de Lucas Caldeira Rocha [patricialucas10@yahoo.com.br](mailto:patricialucas10@yahoo.com.br)

### Resumo:

A necessidade de se manter no mercado e garantir a fidelidade dos clientes desafiam as organizações atuais. Neste contexto, compreende-se que os colaboradores que prestam seus serviços às organizações e que são sempre conduzidos por um líder, têm papel fundamental para o sucesso da empresa. Sendo assim, o líder precisa garantir que o trabalho seja feito com comprometimento e segurança e para isso é preciso manter a equipe sempre motivada. Este artigo se dedica a analisar quais as estratégias de gestão podem impulsionar a motivação dos envolvidos e se é possível determinar um estilo de liderança que atinja os melhores resultados dos liderados. Para concluir tal objetivo, foi realizada uma pesquisa bibliográfica qualitativa que buscou estudar o conceito de motivação e liderança, bem como a relação entre eles e identificou-se que não há um único estilo de liderança motivador adequado para todos os tipos de organizações e situações.

**Palavras chave:** Liderança, Motivação, Gestão de Pessoas.

## The Importance of Motivation in the Organization Environment

### Abstract

The necessity of keeping in the market and ensure customer's loyalty is a challenge to current organizations. In this context, understanding that employees who provide their services to organizations and are always lead by a leader, have a fundamental role in the success of the company. Thus, the leader needs to ensure that the work is done with commitment and trustfulness and for this to happen is necessary to keep the team always motivated. This article aims for analyzing which management strategies can boost the motivation of those involved and whether it is possible to determine a leadership style that achieves the best results of the employees. To conclude such purpose, a qualitative bibliographic research was done, which studied the concept of motivation and leadership, as well as the relationship between them and it was identified that there is not a unique leadership style suitable for all types of organizations and situations.

**Key-words:** Leadership, Motivation, People Management.

### 1. Introdução

Todo momento histórico revela um perfil diferente de dedicação profissional, cada etapa com características que impulsionam o comportamento do homem diante do trabalho. Momentos como o da produção para o próprio consumo, não gerava a ideia de acúmulo, sendo assim, a

motivação acontecia pela busca do alimento básico para a sobrevivência. Quando o mundo da indústria e produção em massa ganha espaço, o homem se torna escravo do trabalho, também para garantir a sobrevivência, porém nesse caso não mais motivado e sim obrigado pela divisão de classes que não permitia questionamentos e participação. Hoje, o campo do trabalho tem um novo perfil de profissional, a evolução das ideias trouxe mais crítica aos envolvidos no processo produtivo, e o reflexo disso está nas novas fontes de estímulo de motivação que os líderes precisam despertar em seus colaboradores.

Bergamini (2013), enfatiza que a sobrevivência das organizações está relacionada à motivação dos que nelas trabalham. Ela lembra também que para que os envolvidos desenvolvam bons trabalhos, o estímulo a motivação deve ser a preocupação de todos aqueles que são responsáveis por alguém no ambiente empresarial. Essa é uma tarefa de quem representa o mais baixo nível de supervisão até quem compõe a alta gerência. Como não é possível motivar e sim estimular as pessoas, o segredo é não deixar que se perca a motivação do primeiro dia de trabalho.

No passado não se questionava as mudanças e as formas de gestão, hoje, porém, a rapidez das transformações ocorre em uma escala muito alta, por conta disso é vital que se tenha flexibilidade diante dos novos conceitos de gestão, para que não ocorra comprometimento no sucesso das ações empresariais. (KNAPIK, 2012)

A competitividade que as organizações enfrentam neste momento da história, faz com que o foco no melhor atendimento das necessidades dos clientes seja cada vez mais a estratégia de sobrevivência no mercado. Knapik (2012), lembra que fatores como agilidade no atendimento ao cliente e a garantia de qualidade aliada à redução de preços garantem a vitória no mundo competitivo dos negócios, onde quem dita às regras são os consumidores.

Por esse motivo, os líderes voltam sua atenção para manter a equipe em concordância com os objetivos da organização, que para uma empresa bem delineada, estão bem esclarecidos na missão, visão e valores da instituição. Knapik (2012), explica que a missão organizacional é a resposta que a empresa dá a uma necessidade da sociedade; visão organizacional é a imagem que a empresa delimita para o futuro dos negócios e valores organizacionais são as crenças e ideais que movem a empresa. Onde pessoas comprometidas e focadas nos resultados são os alicerces que conferem à organização a vantagem competitiva.

No entanto, para que haja comprometimento e foco, tem que haver motivação, que por vários autores é conceituada como algo subjetivo. Os objetivos da organização não serão defendidos por uma equipe desmotivada. Cortella (2016), ilustra que, a desmotivação é reconhecida pela perda de potência para se fazer algo em que não se acredita mais. Ele ainda ressalta a dificuldade de se persistir em uma empresa na qual a pessoa julga não mais aderir-lá.

O presente artigo visa analisar de que forma a empresa pode conduzir sua gestão, se valendo de um estilo de liderança que garanta o comprometimento de colaboradores motivados. Com base nos conceitos dos termos busca-se organizar ideias que definam um estilo ideal de conduzir o capital intelectual que hoje é considerado estratégia de competitividade no mercado.

O mundo vive a era da economia do conhecimento, onde os avanços tecnológicos são rápidos e exigem cada vez mais dos profissionais. Neste momento histórico que norteia as organizações, o cuidado é com o capital intelectual, que a área de gestão de pessoas passa a ter um papel estratégico na construção de um novo modelo de gestão que será o diferencial para o sucesso organizacional. (KNAPIK, 2012)

## 2. Metodologia

Visando compreender de forma mais ampla os conceitos de motivação e liderança, o presente estudo fixou-se no propósito de busca do conhecimento dos termos nas literaturas disponíveis. Descrito por Gil (2010), a classificação deste estudo pode ser feito segundo o método de pesquisa utilizado, que se classifica por pesquisa bibliográfica, uma modalidade de pesquisa que é elaborada com base em material já publicado. Ele ainda chama a atenção para uma classificação baseada na finalidade do estudo, que neste caso é uma pesquisa básica, que visa preencher uma lacuna do conhecimento, ou seja, ampliá-lo. Nesse contexto, o estudo dedicou-se no embasamento literário na busca de conceitos que possibilitem a compreensão dos temas abordados e a influência de cada um no âmbito empresarial.

## 3. O Que é Motivação

A palavra motivação é composta pelo termo motivo mais o termo ação. Motivo vem do elemento MOV que significa mover, originando dessa forma a ação de mover. Por meio da motivação as pessoas são levadas a agir em direção a um objetivo. (MINICUCCI, 1995) Para Chiavenato (2007), a força ou impulso que leva as pessoas a agir de determinada forma é o motivo, sendo que essa força pode ser provocada por um estímulo externo, como o ambiente ao qual o indivíduo está inserido ou por um estímulo interno, que seria os processos mentais que caracterizam o mesmo. Nesse contexto, Silva e Rodrigues, (2007, p.8) afirmam que “a motivação de uma pessoa depende da força de seus motivos”.

A pirâmide de Maslow apresenta a hierarquia de necessidades que o ser humano necessita suprir para sentir-se motivado:

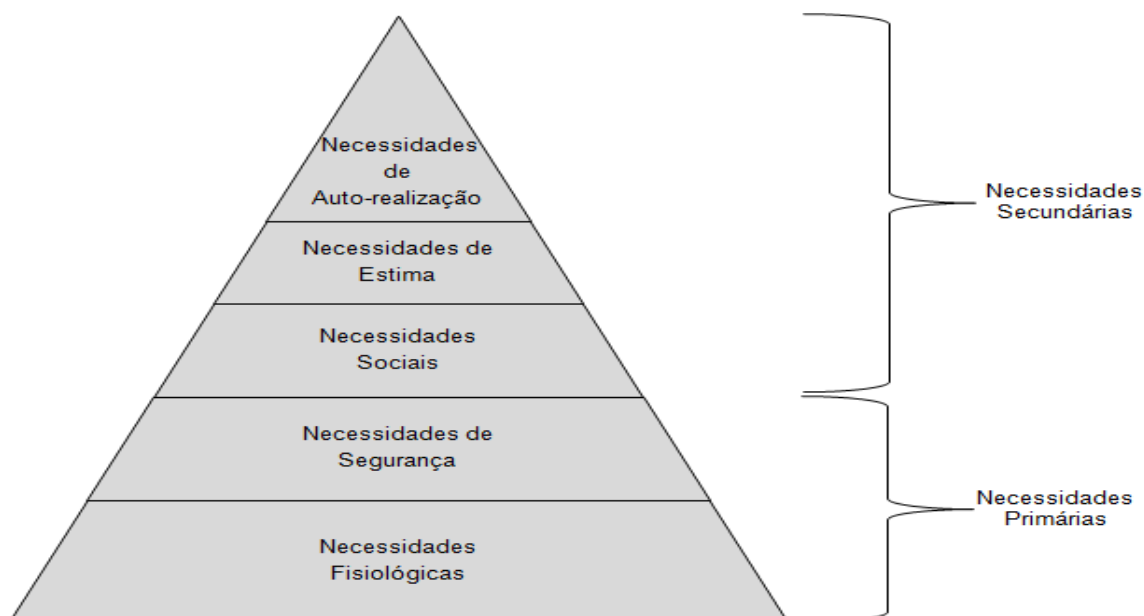


Figura 1 – A hierarquia das necessidades. Fonte: Chiavenato, 2007 p. 298

Maslow desenvolveu a teoria da motivação baseada nas necessidades humanas. Sua defesa está em afirmar que os seres humanos raramente atingem um estado total de satisfação, na verdade a satisfação ocorre totalmente por um breve período de tempo. Dessa forma, quando um desejo é satisfeito outro surge no lugar motivando a busca novamente pela realização do mesmo. Ele organizou as necessidades humanas em uma pirâmide construindo uma hierarquia entre elas, chamada de “Hierarquia das necessidades”, onde a base da pirâmide é composta por duas necessidades primárias: necessidades fisiológicas e necessidades de segurança e seguindo de outras três que são as secundárias: necessidades sociais; necessidades

de estima e necessidades de auto-realização. (SILVA e RODRIGUES, 2007)

Vergara (2016), classifica a motivação como uma força que conduz à direção de algo, porém ele afirma que a motivação é absolutamente intrínseca originada das necessidades interiores. Desta forma o ambiente apenas irá estimular a motivação, ou seja, a força que vem de dentro do indivíduo é a motivação e a força que atua de fora é o estímulo. Vergara ainda chama a atenção para o erro do termo auto motivação, chamando de redundante a união do auto com a motivação, visto que ambos remetem ao mesmo significado. Cortella (2016), também trata da motivação como algo subjetivo, o que significa que vem do sujeito. Ele ressalta que um ser pode ser inspirado, animado por um alguém, porém o ponto de partida da motivação é o próprio indivíduo. A força, chamada de motivo, pode muitas vezes ser reflexo da necessidade do indivíduo. (SILVA e RODRIGUES, 2007). A palavra necessidade vem da junção dos elementos NEC que significa ausência e do termo ESSE que é um verbo latino que significa ser ou estar. Portanto, é necessário que se tenha carência de algo para que o ser se sinta motivado a buscá-lo. Assim pode ser citada a necessidade do alimento, quando o indivíduo sente fome todas as forças são voltadas para a busca do alimento e neste momento os outros objetivos são deixados de lado como o estudo ou o trabalho, por exemplo. (MINICUCCI, 1995)

Chiavenato (2007), também apresenta um estudo sobre as necessidades apontadas por Maslow e elenca quais os motivos que caracterizam cada fase da hierarquia:

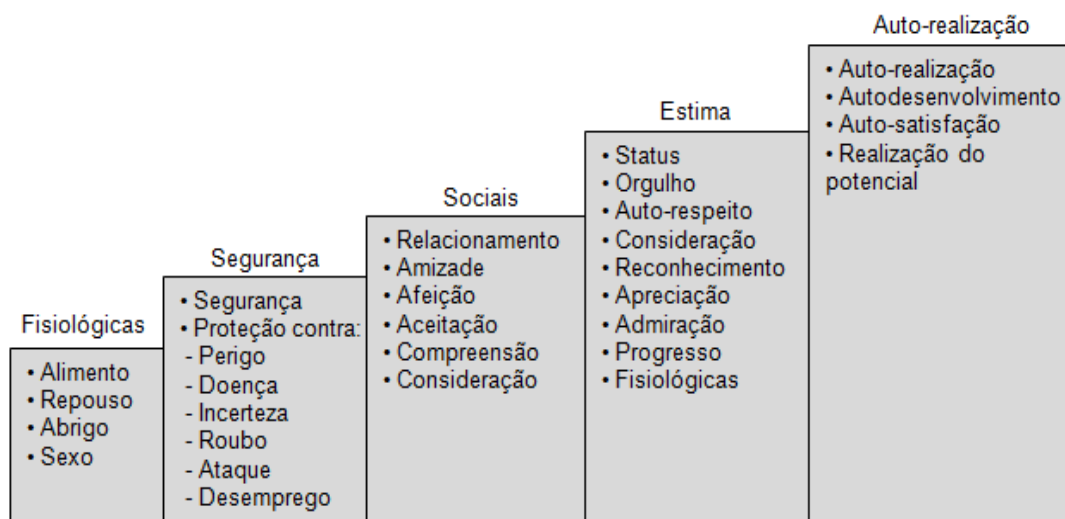


Figura 2 – As necessidades humanas primárias e secundárias. Fonte: Chiavenato, 2007 p. 299

A partir da análise desta hierarquia, percebem-se quais são as prioridades humanas que devem ser sanadas para que os indivíduos se sintam motivados e consigam atingir um grau considerável de satisfação ao desenvolver suas atividades no ambiente corporativo.

A seguir serão apresentados alguns conceitos sobre liderança, bem como a influência que o líder exerce sobre o desenvolvimento da motivação de seus colaboradores.

#### 4. A Influência dos Estilos de Liderança

Segundo Knapik (2012), observam-se três tipos básicos de liderança: a autocrática, a democrática e a liberal. Esses estilos de liderança estão relacionados ao comportamento do líder, que irá repercutir na dinâmica de interação com a equipe de trabalho. Para liderança autocrática a ênfase recai sobre o líder, este atua de forma centralizada exigindo obediência do grupo e decidindo as tarefas que deverão ser executadas. O reflexo desse estilo de liderança

pode ser a formação de grupos frustrados e descontentes. Na liderança democrática o líder procura ouvir os subordinados, aceita sugestões, encoraja e estimula a participação dos membros da equipe. A ênfase nesse estilo de liderança se divide entre o líder e os liderados e os resultados são observados no clima de satisfação e no comprometimento de todos os envolvidos. Por último, a liderança chamada de liberal ou laissez-faire enfatiza inteiramente os liderados. Nesse caso o líder exerce o mínimo de controle sobre as atividades, estimulando ainda a criatividade e a iniciativa dos membros da equipe.

Assim o uso dos três estilos de liderança é totalmente cabível, o segredo está em saber identificar a situação ideal para cada uma delas. A liderança autocrática deve ser usada com colaboradores novos, como também com aqueles que não conhecem o trabalho ou que tem problemas de comportamento não querendo colaborar com a organização e ainda em situações que apresentam riscos de acidentes. A liderança democrática será bem empregada para os colaboradores que conhecem o trabalho e são responsáveis, com pessoas adaptadas ao grupo e comprometidas e em situações que não exijam decisões imediatas. Para liderança liberal, seu uso será para os funcionários bem capacitados que não necessitam de orientações, este tipo de liderança é bem aplicado para os cientistas, engenheiros e especialistas que são trabalhos que exigem criatividade e iniciativa. A habilidade e competência de um líder devem orientá-lo na escolha do tipo de liderança e qual o melhor momento para aplicá-la (KNAPIK, 2012).

O fato é que, a forma de conduzir os liderados tem reflexo direto nos resultados das organizações. Bergamini, (2013 p. 53) afirma que *“o estilo de liderança adotado tem profundas implicações com relação à forma de conceber a motivação humana.”* E o líder não pode permitir que falte motivação na equipe e para isso, ele precisa conhecer as diferentes personalidades que a compõe. Ghoshal *apud* Bergamini (2009), alerta que o modelo de gestão não é mais baseado na obediência dos funcionários aos seus gestores, que agirão como reféns das estratégias impostas pela diretoria. No novo modelo, todos são responsáveis por agregar valor à empresa. Bergamini (2013), completa que querer exercer o controle sobre as pessoas traduz o conceito de chefiar, onde as ações são seguidas de perto e se faz uso do peso formal da posição. Nesse caso o chefe busca manipular variáveis extrínsecas para alcançar seu objetivo, o que não significa liderar. Chefes autoritários não estimulam a criatividade, somente levam a equipe a cumprir o suficiente descrito pelo cargo ocupado.

Vergara (2016), relaciona a liderança com a motivação, afirmando que ser líder é construir estímulos e incentivos que provocarão os motivos para agir nas pessoas. Isso é chamado por Bergamini (2009), de envolvimento dos que antes apenas deviam lealdade as ordens estabelecidas, sendo que esse envolvimento é um diferencial positivo nas organizações que adotarem tal estratégia e o líder é a peça-chave desse processo. Donato, Gonçalves e Sanches (2011), completa que como cada pessoa apresenta um tipo de competência, compete à liderança descobrir e melhor aproveitar tal particularidade em prol da organização o que ainda motiva os envolvidos tanto pessoalmente como em termos organizacionais.

As organizações são formadas por talentos humanos, e estes necessitam de satisfação profissional que vai além de remuneração (KNAPIK, 2012). Esses talentos estão tomados de uma identidade que Marras, Giuliani, Costa et al. (2010), descreve ser a responsável pelo posicionamento do indivíduo diante dos outros envolvidos no ambiente de trabalho, e ainda chama a atenção para importância de se entender essa identidade e suas implicações para o trabalho.

O sistema de gestão de pessoas está intimamente ligado ao ambiente interno das organizações, assim como no clima e cultura organizacional. Sendo assim, deve se ter um sistema administrativo transparente em que consiga por meio de seus subsistemas, uma relação de

companheirismo e “ganha – ganha”, visando sempre o engajamento das equipes para se obter os objetivos almejados da organização assim como os intentos profissionais dos colaboradores. (KNAPIK, 2012)

Linker e Convis (2013), relatam que um dos segredos dos líderes da famosa montadora Toyota é a definição de valores que definem um modelo de produção. Esses valores são os mesmos onde quer que a empresa opere, porém a forma como esses valores são vivenciados são adaptados ao contexto de cada local, onde se respeita a cultura e os costumes dos envolvidos.

Cada situação compreende características diferentes que refletem na interação entre os líderes e os liderados. Nesse sentido, a compreensão da liderança eficaz está em conhecer como funcionam os três elementos que compõem este processo: o líder, o seguidor e a situação. (BERGAMINI, 2009)

No passado, o que caracterizava um bom líder era seu alto grau de conhecimento técnico, mas isso foi se tornando impossível na medida em que a era da informação foi ganhando força. Não se é possível que apenas uma pessoa detenha todo o conhecimento necessário para gerir uma situação. Hoje, o que os líderes fazem ou sabem não lhes tornam modelos de excelência para os seus seguidores e sim o quanto eles se importam com as pessoas que compõem sua equipe. Chamado de habilidade interpessoal, o líder eficaz busca um excelente conhecimento das pessoas que o seguem e ainda compreende a melhor maneira de lidar com as diferenças de cada uma. Dessa forma, não há receita pronta para a formação de líderes, isso porque cada situação traz uma personagem em um estágio diferente da vida. (BERGAMINI, 2009)

## **5. O Líder Eficaz e Gestão Motivacional**

Como destacado, um líder não encontrará fórmulas prontas para agir junto a sua equipe nas diversas situações pelo qual uma organização passa. Ele precisará estar sempre junto com seus liderados, conhecendo as particularidades de cada um e onde cada um pode dar o seu melhor. Também foi discutido o termo motivação, que os autores defendem como algo subjetivo do ser humano. Esses dois personagens vão se encontrar no ambiente de trabalho, o líder com a tarefa de fazer cumprir bem e o liderado que sem motivação não dará o seu melhor. Cortella (2016), pergunta se é possível liderar uma equipe desmotivada, e responde dizendo que sim, porém o trabalho não será feito na sua plenitude maior.

A habilidade interpessoal do líder é uma competência que deve ser cultivada. Para conhecer as necessidades dos membros de sua equipe, o líder precisa ganhar a confiança dos mesmos. Bergamini (2013), destaca que nenhum subordinado abrirá suas expectativas motivacionais sem sentir confiança em seu líder. Para isso ela ressalta a necessidade de haver um bom canal de comunicação com uma prática habitual.

Para se obter os melhores resultados, o que as organizações buscam a todo tempo para se manterem competitivas, a equipe precisa estar motivada. Cortella (2016), diz que uma pessoa motivada procura a excelência, que significa o mesmo que fazer além da obrigação. Ele destaca que a expressão *excellens* significa aquilo que ultrapassa ou mesmo aquilo que vai além. Para ele o gestor não irá motivar a equipe e sim estimular os membros a ter motivos para buscar a excelência.

Cada pessoa tem sua própria identidade motivacional determinado por suas metas, objetivos e necessidades. Essa identidade leva cada indivíduo a se adaptar de forma diferente no trabalho, o que faz com que cada um contribua de forma ímpar para os objetivos organizacionais. O ser humano carrega seu potencial de força motivacional, e não faz sentido querer motivá-lo. O que se pode fazer é oferecer recursos que lhes permitam exercer suas competências. Toda

organização que despreza as diferenças entre as pessoas estão fadadas a ineficiência. Cabe ao líder o desafio de colocar a diversidade que compõe a equipe em um caminho comum traçado pelos objetivos pela organização. (BERGAMINI, 2013)

Chiavenato (2007), fala de uma gestão participativa, na qual as pessoas têm a liberdade para participar, sugerir, questionar, ou seja, elas são envolvidas e estimuladas a contribuir. Isso é bem diferente da liderança que impõe e fiscaliza, não ouve e trabalha com medidas punitivas. O que deve existir é uma participação ativa das pessoas nos processos decisórios reconhecida por uma delegação de autoridade ou *empowerment*, que traduzindo para a Língua Portuguesa de forma literal seria empoderamento. Esse processo oferece liberdade de participação nas decisões da organização e ainda fortalece o trabalho em equipe. Nesse modelo, o gestor não se posiciona acima dos liderados, ele está ao lado dando suporte como um líder renovador que impulsiona e facilita o aprendizado, sempre preparando a equipe para as mudanças que são constantes. O autor elenca quatro aspectos principais no qual esse processo de baseia: poder, motivação, liderança e desenvolvimento.

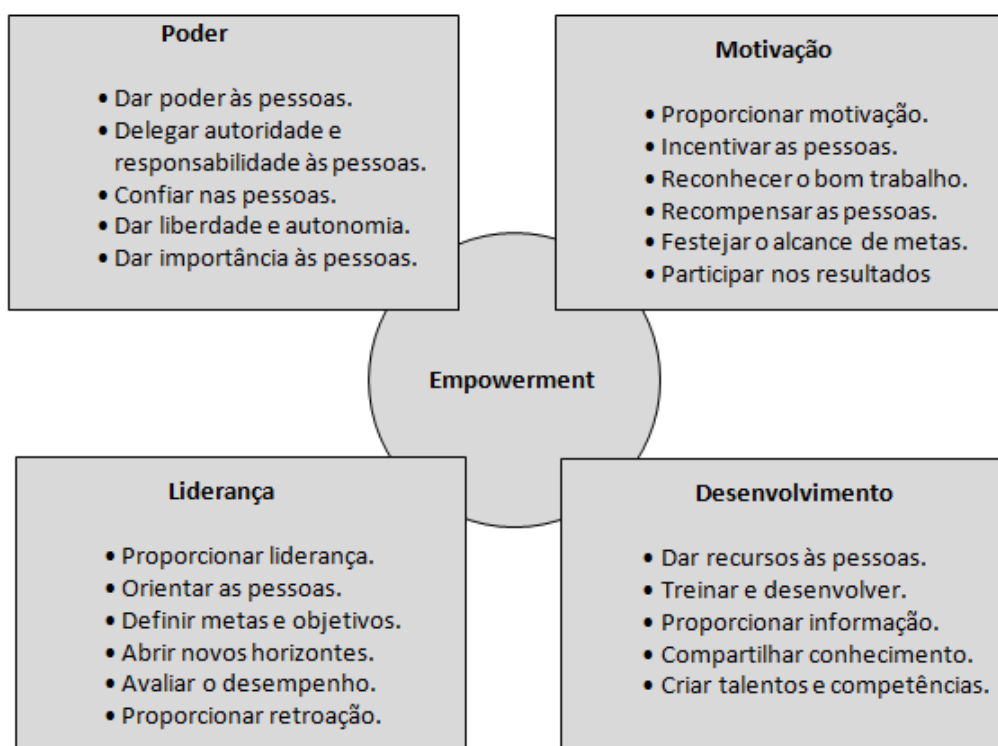


Figura 3 – As bases do Empowerment Fonte: Chiavenato, 2007 pg 292

O líder como um impulsionador de sua equipe tem uma liderança renovadora, trabalha como um verdadeiro *coach*. (CHIAVENATO, 2007) Ele precisa dar propósito aos liderados, que irão realizar as tarefas sabendo aonde querem chegar. Cortella (2016), diz que se ter propósito é entender as razões porque se faz o que se faz, ou seja, o que está sendo buscado. As ações dos indivíduos são reordenadas por meios de seus propósitos. Ele lembra que a desmotivação acontece quando se perde o sentido do que se está fazendo. O que se faz tem que valer a pena para não se tornar uma obrigação que está sendo cumprida apenas por uma necessidade de sobrevivência e que logo será deixada de lado assim que o indivíduo tiver encontrado outro motivo. Neste sentido é preciso garantir uma evolução contínua do trabalhador no ambiente organizacional.

A evolução da empresa precisa estar em concordância com a evolução de seus empregados. Quando isso é reconhecido o ganho é para ambas as partes, a empresa ganhando em

produtividade e qualidade nos produtos e os trabalhadores recebendo um estímulo motivacional que reflete em um baixo *turnover*, ou seja, os trabalhadores querem continuar na empresa e ainda buscam melhorar seu desempenho. A explicação para isso é que os trabalhadores entendem que a dedicação e comprometimento no trabalho estão sendo reconhecidos pelo crescimento tanto da organização como de si próprio. (MARRAS, et al. 2010) Bergamini (2013), completa dizendo que a fonte da plena realização está na harmonia dos objetivos pessoais com os objetivos organizacionais.

## 6. Conclusão

A motivação é a força que leva as pessoas em busca do que elas acreditam e desejam. Para se alcançar os melhores resultados dentro de uma organização, é fato que ter uma equipe comprometida e motivada é a base do sucesso dos negócios. O líder, que em tempos passados, tinha a posse do saber e poder de decisão, está tendo que rever seu papel e não pensar em uma hierarquia que lhe coloca acima dos seus subordinados mediante seu título. Atualmente, o líder que quer estimular a equipe a fazer um trabalho com motivação precisa estar ao lado dos envolvidos, e para isso não são estabelecidas regras de comportamento ou um estilo de liderança que seja o mais adequado para todas as organizações.

Os estudos sobre a motivação levam a concluir que se trata de algo subjetivo, na qual as influências e transformações do ambiente externo somente podem estimular o indivíduo a mover-se em direção ao alcance de seus objetivos, sejam eles pessoais ou profissionais. Tratando-se de um estado interior do indivíduo, sabe-se ainda que para que a motivação aconteça, é necessário que exista um motivo, uma necessidade, uma força para que o indivíduo seja impulsionado a fazer algo. Nesse sentido, o líder não tem o poder para motivar sua equipe e sim pode usar de diversas estratégias para impulsionar as pessoas a realizar tarefas sem que tais pessoas realizem essas tarefas de maneira mecanicista e sem um elemento norteador.

Com base neste trabalho, concluiu-se que para cada diferente situação é exigida uma postura tanto do líder quanto dos liderados. Estes últimos apresentarão comportamentos diferenciados, visto que cada personalidade e contexto histórico apresentam diversificadas visões dos fatos. O líder tem o desafio diário de conhecer as necessidades de cada integrante de sua equipe e com isso fornecer meios para que esses estejam em constante evolução. Visto que a evolução é algo nato de todos os indivíduos, a motivação deverá ser a força propulsora de todas as etapas evolutivas dos seres humanos, compreendendo, inclusive, as evoluções que ocorrem no setor organizacional.

## Referências

**BERGAMINI, Cecília Whitaker.** O líder eficaz. São Paulo. 4ª edição. Atlas, 2009.

**BERGAMINI, Cecília Whitaker.** Motivação nas Organizações. São Paulo. 6ª edição. Atlas, 2013.

**CORTELLA, Mario Sergio.** Por Fazemos o Que Fazemos? Aflições Vitais Sobre Trabalho, Carreira e Realização. São Paulo. Planeta, 2016.

**CHIAVENATO, Idalberto.** Administração: Teoria, Processo e Prática. Rio de Janeiro. 4ª edição. Elsevier, 2007.

**DONATO, C. J.; GONÇALVES, J. A.; SANCHES, M. A. R.** A Liderança Como Ferramenta de Motivação e Crescimento da Equipe de Vendas. ETIC - Encontro de Iniciação Científica - ISSN 21-76-8498. Presidente Prudente – SP, V. 7, n. 7. 2011. Disponível em: <<http://intertemas.toledoprudente.edu.br/revista/index.php/ETIC/article/view/3859/3619>>. Acesso em : 08/09/2016.

**GIL, Antonio Carlos.** Como Elaborar Projetos de Pesquisa. São Paulo. 5ª edição. Atlas, 2010.

**KNAPIK, Janete.** Gestão de Pessoas e Talentos. Curitiba. Inter Saberes, 2012.

**LIKER, Jeffrey K., CONVIS, Gary L.** O Modelo Toyota de Liderança Lean: Como Conquistar e Manter a Excelência pelo Desenvolvimento de Lideranças. Tradução de Raul Rubenich. Porto Alegre. Bookman, 2013.

**MARRAS, Jean Pierre et al.** Gestão Estratégica de Pessoas: Conceitos e Tendências. São Paulo. Saraiva, 2010.

**MINICUCCI, Agostinho.** Psicologia Aplicada à Administração. São Paulo. Atlas, 1995.

**SILVA, Walmir da, RODRIGUES, Cláudia Cruz.** Motivação nas organizações. São Paulo. Atlas, 2007.

**VERGARA, Sylvia Constant.** Gestão de Pessoas. São Paulo. 16ª edição. Atlas, 2016.