



INTER  
FACES  
CIENTÍFICAS

HUMANAS E SOCIAIS

ISSN IMPRESSO 2316-333X

ISSN ELETRÔNICO 2316-3828

---

## A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO E DA LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

---

Cleide Ane Barbosa da Cruz <sup>1</sup>

### RESUMO

O presente artigo visa mostrar a importância 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. O trabalho 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 diversos autores buscam destacar o quanto é importante a motivação e a liderança num ambiente organizacional.

### PALAVRAS-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.

## RESUMEN

En este artículo se pretende mostrar la importancia de la motivación y el liderazgo en las organizaciones, destacando sus principales conceptos, las necesidades de los seres humanos en las organizaciones y las diferentes características de un líder. Se hizo una investigación bibliográfica, ya que pone claramente de manifiesto las principales tareas de un líder y los

tres tipos de liderazgo. Al final del estudio, se mostró que, aunque se utilizan diferentes conceptos de varios autores, los mismos tratan de poner de relieve lo importante que es la motivación y el liderazgo en un entorno organizativo.

## PALABRAS CLAVE

Liderazgo. Motivación. Organizaciones.

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente a motivação e a liderança vêm se mostrando bastante presente nas organizações devido à forte influência que têm sobre o ser humano, sendo que as duas são necessárias para o processo de desenvolvimento das empresas.

A motivação surge a partir da necessidade que o ser humano tem de receber recompensas, tanto financeiras quanto de autorrealização, 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.

A teoria das relações humanas abordou de forma clara, o assunto enfocado neste artigo, evidenciando que o ser humano não se motiva só por meio de bens financeiros; mas, também, necessita da autorrealização pessoal em seu ambiente de trabalho. Enfatizou-se que todo o indivíduo possui necessidades, que são divididas como fisiológicas, psicológicas e de autorrealização.

A liderança surge de diversas maneiras em uma organização tomando por base que os líderes atuais procuram formar grandes equipes nas empresas onde se situam. Para isso acontecer, o líder tem que possuir

características distintas como, por exemplo, ser um indivíduo carismático, decisivo, crítico etc.

Por esses tantos questionamentos, o artigo destacado visa como objetivo principal analisar o papel da motivação e da liderança nas organizações, tomando como problemática o seguinte questionamento: Qual a importância da utilização da motivação e da liderança num ambiente organizacional?

Além do objetivo geral, o artigo se fez diante da presença dos seguintes objetivos específicos: destacar os principais conceitos sobre liderança e motivação; levantar informações sobre as necessidades individuais do ser humano; analisar as principais características de um líder.

Em relação à metodologia aplicada na pesquisa, foi utilizada a pesquisa bibliográfica através da consulta de diversos autores, dentre eles, Chiavenato, Lacombe.

Contudo, é importante destacar que a motivação e a liderança, mesmo possuindo tantas diferenças, andam juntas, pois um líder precisa ter motivação para influenciar sua equipe nas tomadas de decisões.

## 2 DECORRÊNCIAS DA TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS

### 2.1 INFLUÊNCIA DA MOTIVAÇÃO HUMANA

A motivação humana influencia bastante no que diz respeito ao ambiente de trabalho, pois os indivíduos desejam ser valorizados em seu trabalho, seja através de gratificação ou até mesmo de reconhecimento pessoal pelo trabalho bem desempenhado.

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 do trabalhador dentro da situação de trabalho. Elton Mayo e sua equipe passaram a chamar atenção para uma nova teoria da motivação antagônica à do homo economicus: o ser humano é motivado, não por estímulos econômicos e salariais, mais por recompensas sociais, simbólicas e não materiais. Com a 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 um indivíduo agir e se comportar de uma determinada maneira”. Já Faria (2002, p. 59) coloca que “a motivação procura explicar o porquê do comportamento das pessoas”.

### 2.2 NECESSIDADES HUMANAS

A teoria das relações humanas trouxe como foco o estudo sobre as necessidades individuais dos indivíduos, colocando em questão que o ser humano tem

Os conceitos acima citados demonstram que o indivíduo necessita da motivação para levantar suas necessidades individuais; ou seja, esse fator mostra o comportamento das pessoas diante de diversas situações ao longo de sua vida. Além disso, McGregor (apud KWASNICKA, 1989, p. 93) aponta as Teorias X e Y associadas à motivação 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 de autorrealização que recebe.

As duas teorias acima 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.

necessidades e que, para satisfazê-las, necessita de motivação. Chiavenato (2000, p. 128) enfatiza 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.

As necessidades foram estudadas na teoria das relações humanas e aprofundadas por Maslow, com o desenvolvimento da pirâmide da hierarquia das necessidades (ver Figura 1). Segundo Lacombe (2003 apud MASLOW), há uma tendência, na maioria das pessoas, no sentido de procurar satisfazer, primeiro, as necessidades básicas.

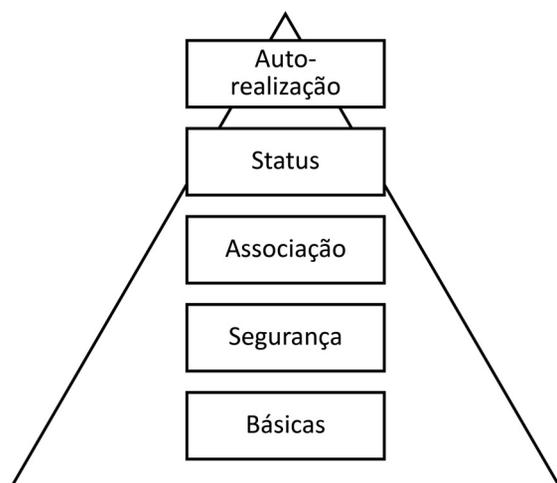


Figura 1 - Pirâmide de Maslow: A hierarquia das necessidades  
Fonte: Lacombe (2003)

A Figura 1 mostra a pirâmide de Maslow. De acordo com Maximiano (2000 apud MASLOW):

- a. As necessidades básicas estão na base da hierarquia. As pessoas procuram satisfazê-los antes de se preocupar com as de nível mais elevado.

- b. Uma necessidade em qualquer ponto da hierarquia precisa ser atendida antes que a necessidade de nível seguinte se manifeste. Se uma necessidade não for satisfeita, a pessoa ficará estacionada nesse nível de motivação.

A pirâmide enfatiza a importância das necessidades para a motivação humana, colocando os níveis hierárquicos de cada necessidade. Isso pode ser bem evidenciado no exemplo de Drucker (2003, p. 136):

Tomemos o exemplo a seguir. 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.

O exemplo de Drucker mostra que os seres humanos desejam ser reconhecidos pelo seu trabalho, ou seja, preferem diminuir suas responsabilidades para alcançar o reconhecimento. De tal forma que, conforme complementa Faria (2003, 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 Autorrealização: são produto da educação e da cultura, ou seja, são a síntese de todas as outras necessidades.

As necessidades acima citadas colocam como foco o que todo ser humano necessita para se sentir bem num ambiente de trabalho, pois precisam delas como meio de motivação para realizar suas tarefas diárias nas organizações.

## 2.3 LIDERANÇA

A liderança vem sendo bastante desenvolvida nas organizações atuais devido ao forte envolvimento dos superiores com os seus subordinados. Em outras palavras, antes havia só chefes nas organizações e agora há um grande desenvolvimento de líderes. Karlof (1999, p. 124) coloca que:

O termo liderança passou por uma mudança de significado de acordo com a filosofia de gerenciamento por força do consentimento, não da autoridade. Antigamente, a liderança implicava o poder de dar ordens numa organização, ao passo que agora é exercida com o consentimento e a colaboração das pessoas que trabalham subordinadas ao líder.

O líder atual procura desenvolver sua equipe buscando alcançar o sucesso da empresa. Alguns autores buscam reforçar os estudos sobre a liderança e a influência que ela tem sobre as pessoas. 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”. Já Chiavenato (2000, p. 134) diz que “a liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas e em cada um de seus departamentos”.

Kwasnicka (2006, p. 101) explora melhor as principais tarefas do líder, 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;

## 2.4 CARACTERÍSTICAS PESSOAIS DO LÍDER

Um indivíduo desenvolve características específicas que o tornam o líder devido à forte influência que conseguem diante de um trabalho em equipe. Sendo

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.

Além das tarefas dos líderes, há também três tipos de liderança, que Maximiano (2000, p. 391) identifica como:

- 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 atrair multidões ou até mesmo um que as representa.

assim, Karlof (1999, p 125) listou as seguintes características 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

Um bom líder, além de possuir essas características, pode ser estudado em três grupos, que Maximiano (2000, p. 400) define como:

1. Traços de personalidade: consiste em focalizar a personalidade dos líderes. Um exemplo de traços da personalidade de um líder são a iniciativa nas relações pessoais e o senso de identidade pessoal.
2. Motivações do líder: consiste em focalizar as motivações dos líderes. Um exemplo disso, e a necessidade de poder.
3. Habilidades pessoais: focaliza a liderança como habilidade que pode ser desenvolvida. Um exemplo claro é a habilidade que um líder tem para ser comunicar e atrair pessoas.

Esses grupos citados acima demonstram que os líderes têm características diferentes, ou seja, cada um tem sua individualidade no momento de se expressar mais claro colocando um objetivo comum a todos e formar uma equipe de trabalho que os ajude na tomada das decisões.

### 3 CONCLUSÃO

No presente trabalho, tentou-se mostrar, através de uma análise bibliográfica, a importância da motivação e da liderança num ambiente organizacional. Além disso, tais elementos vêm se mostrando cada vez mais um forte meio de influência nas organizações, mesmo que cada uma desempenhe um papel diferente. A motivação surge para suprir as necessidades dos seres humanos. A liderança, em contrapartida, surge para desenvolver o capital intelectual das pessoas através da exploração do trabalho em equipe.

Ao mostrar essas diferenças, notou-se que ambas precisam uma da outra, pois os líderes necessitam motivar o capital intelectual das pessoas para receber o retorno em relação aos desenvolvimentos dos trabalhos. Desse modo, pode-se concluir que a liderança e a motivação são indispensáveis para o desenvolvimento das atividades na organização. Portanto, todo o capital intelectual de uma organização pode se tornar mais desenvolvido através da motivação e da liderança, sendo que a motivação buscar atender as necessi-

dades individuais e a liderança busca proporcionar o trabalho em equipe nas organizações.

A conclusão alcançada através do trabalho aqui proposto possibilitou que fosse vista a necessidade da implantação de treinamentos motivacionais nas

organizações, visto que a motivação proporciona que as pessoas trabalhem melhor. Em contrapartida, os líderes podem ser beneficiados com esses programas, pois auxiliam no desenvolvimento do capital intelectual das pessoas, fazendo com que passem a enxergar a importância do trabalho em conjunto.

## REFERÊNCIAS

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas**: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. 4. reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

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

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

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto. **Administração**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003.

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

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

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Teoria Geral da Administração**: uma síntese. 3. ed. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.

---

Recebido em: 14 de maio de 2012  
Avaliado em: 22 de junho de 2012  
Aceito em: 10 de julho de 2012

---

1 Graduanda do curso de Administração da Faculdade José Augusto Vieira.  
E-mail: cleideane.barbosa@yahoo.com.br.