

MOTIVAÇÃO E LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES: REVISÃO DE LITERATURA

MOTIVATION AND LEADERSHIP IN ORGANIZATIONS: LITERATURE REVIEW

MOTIVACIÓN Y LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES: REVISIÓN DE LITERATURA

Janete Viana Molina¹

André Luis Molina²

RESUMO: Objetivou-se compreender o papel da gestão da liderança na motivação dentro do ambiente de trabalho para a formação de equipes no ambiente empresarial. Aborda-se a gestão, liderança, motivação dos colaboradores e a empresa moderna. Foi realizada revisão de literatura com abordagem qualitativa. Destacar a importância da liderança e motivação nas organizações como ferramenta para a formação de equipes de trabalho é fundamental para o sucesso das organizações. Ser gestor líder é um cargo bastante almejado para um administrador, pois trata-se de um líder de equipe que promove a harmonia e motivação, incentivando que os colaboradores se engajem no desenvolvimento da instituição, contribuindo, inclusive, com a melhora da qualidade de vida no ambiente de trabalho. A busca por conhecimento e desenvolvimento pessoal fez com que algumas organizações descobrissem dentro delas verdadeiros talentos, isto somado com a velocidade das mudanças globais, criou dentro dessas organizações a necessidade de gerir esses talentos, gerir novos conhecimentos e alocá-los de maneira correta. Considera-se que a influência da liderança motivacional, quando bem trabalhada, pode ser benéfica, tanto no âmbito pessoal como para o conjunto da organização.

Palavras-chave: Liderança. Motivação. Organizações.

ABSTRACT: The objective was to understand the role of leadership management in the motivation within the work environment for the formation of teams in the business environment. It addresses management, leadership, employee motivation and the modern company. A literature review was carried out with a qualitative approach. Highlighting the importance of leadership and motivation in organizations as a tool for the formation of work teams is fundamental to the success of organizations. Being a leading manager is a highly desired position for an administrator, as it is a team leader who promotes harmony and motivation, encouraging employees to engage in the development of the institution, even contributing to the improvement of the quality of life. In the work environment. The search for knowledge and personal development made some organizations discover true talent within them, this added to the speed of global changes, created within these organizations the need to manage these talents, manage new knowledge and allocate them correctly. It is considered that the influence of motivational leadership, when well worked, can be beneficial, both on a personal level and for the organization as a whole.

Keywords: Leadership. Motivation. Organizations.

¹Graduação Odontologia na UNIC, Pós-Graduada em Implantodontia, FACOP, Marketing Digital FACULESTE Estética Facial Avançada FACULESTE, Gestão Empresarial, FACULESTE, Mestranda em Ensino de Ciências e Matemática na FACULESTE. E-mail: Janetevianamolina@gmail.com.

² Mestrando em Ensino de Ciências e Matemática na UNEMAT. Graduação em Educação Física na UFMT, Pós-graduado Gestão Escolar na FAEL. E-mail: Andreluismolina@gmail.com.

INTRODUÇÃO

O estudo aborda uma breve análise de pesquisa sobre a gestão estratégica de pessoas como diferencial para o sucesso das organizações, analisando a influência da liderança na motivação dos colaboradores. Assim, trata-se de revisão de literatura com pesquisas bibliográficas através de livros, artigos científicos, sites eletrônicos que abordem o assunto.

A competitividade crescente é o desafio imposto pela globalização para as empresas do mundo inteiro, produzindo mudanças de caráter social, econômico, político e cultural, levando-nos a repensar formas de comportamento e de organização, buscando respostas criativas e flexíveis para uma infinidade de situações.

A gestão de pessoas, e no caso das empresas fala-se de colaboradores, se apresenta com necessidades do uso de técnicas, instrumentos e modelos, integrando variáveis como estratégias, planejamentos, local de trabalho e ambiente, enriquecimentos das tarefas e a gestão participativa por objetivos, o que leva à formação de equipes fortes e envolvidas em alcançar os resultados que lhe são propostos.

A nova proposta de gestão associa o enfoque de controle de resultados ao controle de processos, buscando a descentralização de unidades de negócios e outros arranjos organizacionais, definindo papéis, e atribuindo metas de desempenho que os líderes e os setores, em conjunto com a equipe, devem atingir e que servirão de base para a gestão. Cada vez mais as pessoas buscam reconhecimento dentro das empresas, por isso os gestores devem estar atentos para evitar possíveis conflitos entre os funcionários para que não afetem o desenvolvimento da empresa. É interessante abordar como se comportam os gestores e líderes organizacionais para a motivação de colaboradores e a formação da equipe de trabalho nas empresas.

A cooperação e a motivação entre todos os membros da equipe trazem ótimos resultados para os negócios. O líder deve influenciar as pessoas para o alcance dos objetivos, através do encorajamento, o desenvolvimento e a motivação de toda a equipe. Sabe-se que o bem-estar do colaborador vai além do ambiente interno da organização, quando estes sentem-se motivados e satisfeitos na realização de suas tarefas, contribuindo, inclusive, com a melhora da qualidade de vida das pessoas. Assim, questiona-se: como o líder pode envolver e motivar os colaboradores, visando a formação de equipes no ambiente de trabalho?

Espera-se contribuir para o aprendizado a respeito da motivação e liderança nas empresas, pois trata-se de assunto importante para todos os profissionais que buscam se atualizar e compreender a evolução da gestão empresarial e suas ferramentas.

Os objetivos foram atingidos uma vez que a abordagem sobre motivação e liderança nas empresas é assunto atual e bastante pertinente para todos os profissionais em todas as áreas de trabalho.

LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO

A gestão de pessoas tem características específicas, tendo em vista que trata com dois fortes componentes: o pessoal e o social, necessitando equilibrar estes dois fatores com a gestão empresarial. O posicionamento estratégico na gestão de pessoas exige profissional especialmente preparado para atuar em todos os níveis organizacionais. E as principais implicações nas operações empresariais são elementos fundamentais para a tomada de decisão, potencializando os resultados, atendendo as necessidades dos clientes com qualidade máxima e custos mínimos, visando assim, aumentar a competitividade (Kwasnica EL 2006).

A gestão de pessoas no cenário atual das organizações se apresenta com necessidades do uso de técnicas, instrumentos e modelos, integrando variáveis como estratégia e ambiente, enriquecimento das tarefas e a gestão participativa por objetivos. O sucesso do caminho estratégico das organizações contemporâneas, sejam elas públicas ou privadas, depende do nível de integração das ações, resultando em ganhos para todos os envolvidos, contribuindo para o seu desenvolvimento (McClelland P, Burham DH, 1997).

Assim, pode-se compreender que um gestor/líder preparado para trabalhar de forma equilibrada com seus subordinados, aliado a um ambiente adequado de trabalho, proporciona melhores condições e desenvolvimento, incentivando sua equipe a atingir as metas e os resultados propostos.

MOTIVAÇÃO E DESEMPENHO

A motivação é uma consequência do reconhecimento financeiro e funcional do colaborador, melhorando o desempenho em relação às atividades realizadas na empresa. De acordo com Leme R (2014), a palavra motivação (derivada do latim *motivus*, *movere*, que significa mover), indica o processo pelo qual um conjunto de razões ou motivos explica, induz, incentiva, estimula ou provoca algum tipo de ação ou comportamento humano.

Portanto motivação pode ser definida como um motivo que leva a ação é tudo aquilo que leva a pessoa a determinado comportamento que lhe é proposto.

Dentro das organizações, para os autores Farinha P, Jacinto P (2013), o ato de avaliar o potencial pode determinar as capacidades, motivações e os objetivos de carreira de cada trabalhador, consciente ou inconscientemente.

Efetivamente, como base de balanço do potencial humano, a Avaliação de Desempenho explora três fatores: a motivação, a capacidade, e os conhecimentos; contempla a formação de base, a formação complementar, a experiência profissional e os níveis de desempenho atuais e passados; prevê o horizonte profissional do avaliado; propõe o enriquecimento e rotação de funções, o plano individual de formação profissional; e favorece o desempenho individual e o clima organizacional (Leme R, 2014).

As pessoas estão sendo vistas como os responsáveis pelo diferencial na busca da excelência. Sendo assim, as organizações começam a valorizar o conhecimento de cada funcionário, proporcionando-os a colocar o seu potencial criativo e capacidade de realização gerando vantagens para as empresas. Pode-se dizer que cada organização necessita de profissionais que tenham um perfil de competências com a missão da instituição. Os colaboradores sofrerão mudanças em suas atitudes, porque estarão mais produtivos, atuando em um ambiente harmonioso. Atenderão seu consumidor com o melhor tratamento solucionando o problema do mesmo.

A empresa precisa investir em programas de treinamento e no desenvolvimento de sistemas educacionais, permitindo que seus colaboradores possam assumir atribuições e responsabilidades mais complexas, conseqüentemente desenvolvendo suas competências individuais. Incentivar e motivar o funcionário torna-o melhor preparado para realizar as atividades funcionais, sendo um ganho para as empresas.

MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

Devido às constantes mudanças no cenário socioeconômico, torna-se necessário a adaptação das pessoas e das organizações à nova realidade. Os modelos ultrapassados de gestão enfrentam desafios para a elaboração de mecanismos de motivação dos colaboradores e o alinhamento das atividades de gestão às estratégias organizações e às diretrizes traçadas pelas empresas (Leme R, 2014).

O desempenho humano, para Souza JNS, Lima RC (2012), é o ato ou efeito de cumprir ou executar determinada missão ou meta previamente traçada. Está ligado

diretamente a duas condições essenciais do ser humano que são: O querer fazer, que traduz o desejo de realizar algo através da motivação, e o saber fazer, isto é a experiência que permite ao indivíduo concretizar com eficiência e eficácia alguma coisa.

Fatores motivacionais estão presentes no ambiente de trabalho, como oportunidade de reconhecimento, realização e crescimento pessoal, assim o colaborador desenvolverá atitudes favoráveis ao trabalho quando este proporciona oportunidades para crescimento. A motivação no trabalho é o resultado que uma pessoa consegue com a aplicação de esforço. O desempenho na realização de qualquer tipo de tarefa ou objetivo é influenciado por forças chamados motivos. São as forças que produzem a motivação para o trabalho (McGregor D, 1973).

Motivação para o trabalho é um estado psicológico de disposição, interesse ou vontade de perseguir ou realizar uma tarefa ou meta. Dizer que uma pessoa está motivada para o trabalho significa dizer que essa pessoa apresenta disposição favorável ou positiva para realizar o trabalho (Leme R, 2014).

A palavra motivação deriva do latim *motivos*, *movere*, que significa mover. Em seu sentido original, a palavra indica o processo pelo qual o comportamento humano é incentivado, estimulado ou energizado por algum motivo ou razão (McGregor D, 1973). Motivo, motor e emoção são outras palavras que tem a mesma raiz. O comportamento humano sempre é motivado, sempre tem um motor funcionando, que movimenta o comportamento humano.

Segundo Chiavenato I (2010) a principal estratégia da empresa deve ser atrair, reter, desenvolver e aproveitar ao máximo o talento humano que será cada vez mais a principal vantagem competitiva. Assim, considera-se que a gestão de liderança juntamente com a motivação, quando bem implantadas, podem ser benéficas tanto no âmbito pessoal como para o conjunto da organização.

PROCESSOS DE INOVAÇÃO

Com as mudanças tecnológicas ocorrendo pelo mundo, os negócios também precisam se atualizar e inovar-se para alcançar a competitividade e permanecer no mercado. O processo da inovação mudou muito com o decorrer do tempo. Rothwell R (1994) identifica os processos de inovações tecnológicas que evoluíram do modelo linear dos anos de 1950 e 1960, conhecidos como *technology-push* e *market-pull*, evoluindo para o modelo de ligação do final de 1970 até o modelo de um processo paralelo atual.

O processo de inovação é multifatorial, exigindo altos níveis de integração entre as corporações, fomentado pelo trabalho em rede, através da tecnologia da informação, que causam impactos na velocidade e na eficiência dos processos (Diehl RJ, Ruffoni J, 2012).

França RS (2016) promoveu os primeiros estudos da inovação em empresas. No Brasil, de forma geral, as empresas possuem mais dificuldade para implementarem processos de gestão da inovação e tornarem-se inovadoras, tendo em vista as incertezas macroeconômicas e as dificuldades em termos de escassos recursos humanos e financeiros e de dependência tecnológica.

O desenvolvimento de parcerias surge como estratégia a ser utilizada pelas organizações, mostrando um novo tipo de inovação que permite a criação de competências e valores que não podem ser consolidados de forma isolada. Fornecedores, consumidores, centros de pesquisa e até mesmo os concorrentes podem ser fontes de ideias com capacidade de apoiar o crescimento organizacional (Vecchiato R, 2015).

A realidade da maioria das empresas se concentra na falta de recursos humanos e financeiros que limitam o crescimento. A inovação e parcerias surgem como ferramenta capaz de apoiar o potencial competitivo dos negócios (França RS, 2016).

Os atores envolvidos nas etapas das práticas de inovação são pessoas, empresas ou organizações, cujos comportamentos afetam a possibilidade de a empresa vender seus produtos e serviços, com influência nas atividades de inovação, tais como: clientes, competidores/concorrentes, governo (instituições e fornecedores) (Sundbo J, Gallouj F, 1998).

Trabalhar com a inovação de processos e parcerias com fornecedores, pessoas, empresas permite que a organização se mantenha no mercado, possibilitando o crescimento da mesma, trazendo benefícios a todos os que estão envolvidos no processo.

GESTÃO DE LIDERANÇA

O mundo atual encontra um cenário de muitas mudanças, sendo que a globalização e a evolução tecnológica exigem cada vez mais conhecimento e preparo para o mercado de trabalho com fundamento estratégico para prosperar com capacidade para gerir com liderança uma equipe nas empresas.

A gestão de liderança é tema ainda pouco difundido e compreendido, mas de simples entendimento, começou a interferir diretamente na avaliação e no desempenho dos

colaboradores e ao mesmo tempo para alguns gestores passou a ser vista como um desafio, vez que poucos sabem na prática como adotá-las (Collins J, 2001).

Para Dutra JS (2004), a liderança é um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes, posturas e ações, integradas e utilizadas pela pessoa para obtenção de resultados. O termo “liderança” é utilizado com frequência no campo de Gestão Organizacional e por isso fez com que adquirisse várias conotações, conforme relatam Brandão HP, Guimarães TA (2001) e McLagan P (1997). Contudo, as abordagens mais modernas, buscam não só considerar os diversos aspectos do trabalho, mas também considerar a liderança em relação ao desempenho da equipe de trabalho.

A Liderança é um dos papéis dos administradores. Liderança é palavra que tem conotação de certa imponência, no entanto as pessoas que tem liderança são comuns em muitas situações, nas organizações e na vida social. A capacidade de liderar é muito importante, em grande parte, fracasso dos outros. Liderança tem o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas, com a realização de metas por meio da direção de colaboradores (Chiavenato, I, 2010).

A capacidade de liderar está intimamente ligada com o processo da motivação, em uma situação de mútua dependência entre líder e liderados. O líder necessita dos liderados para realizar metas e vice-versa. Só há liderança quando há liderados que seguem o líder ou aceitam sua influência por algum motivo. O motivo dos liderados é identidade de interesses entre suas necessidades, valores e aspirações e as proposições do líder. Se quiser desenvolver suas competências como líder, você deve entender as motivações das pessoas que pretende liderar (Leme R, 2014).

A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas e em cada um de seus departamentos. Ela é igualmente essencial nas demais funções de administração: planejamento, organização, direção e controle, no entanto, a liderança é mais relevante na função de direção, a que toca mais perto das pessoas, não se deve confundir liderança com direção. Um bom dirigente deve ser um bom líder e nem sempre um bom líder é um bom dirigente. Os líderes devem estar presentes não apenas no nível institucional, mais em todos os níveis da empresa e nos grupos informais de trabalho (Collins J, 2001).

A liderança motiva o liderado, de tal forma que conduz ao objetivo desejado, dessa forma o líder deve ser capaz e os seus seguidores devem ter vontade, o valor de um líder e a forma de lidar com o mundo e com as pessoas e com os negócios (Vergara SC, 2009).

Um líder não depende somente das suas características, mas também da forma que ele vem atuar de acordo com a situação, e para conduzir uma equipe ele precisa avaliar o teu próprio comportamento mediante isso, desenvolver sociais necessárias, o processo de liderança é bastante complexo, por isso seus estudos costumam basear-se em diferentes abordagens, sendo que três delas são as mais discutidas. A primeira vê a liderança como uma combinação de traços pessoais. A segunda enfatiza o comportamento do líder. E a terceira pressupõe que as condições que determinam a eficácia da liderança variam de acordo com a situação (Chiavenato, I, 2010).

Liderança nos tempos atuais é uma liderança modesta, não arrogante e orgulhosa, pois consegue desenvolver calmamente companhias fortes e resistentes, implementando e apoiando outras pessoas em lugar de promover suas próprias capacidades e realizações (Leme R, 2014).

LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO

Liderar é mais do que ter autoridade. Um gestor é um líder dentro de uma organização. Gestão e liderança caminham juntos. Definir o que pode ser liderança dentro de uma organização ou em outro local de trabalho parece “fácil e óbvio”, segundo Lindon D (2011), por se tratar de um assunto bastante discutido e ser requisito básico em qualquer situação da vida nos dias atuais, porém denominar-se líder e dizer que sabe mandar, não é suficiente para atender as demandas do mercado, que está cada vez mais competitivo e voraz.

Antes de definir um trabalho ou atitude do gestor de pessoas na organização, é necessário compreender de acordo com Castiglia FZ (2004), a conceituação de líder, que está diretamente relacionada à capacidade de influência de uma pessoa sobre outras, não necessariamente estando aquela que influencia em uma posição hierárquica superior.

Liderança é um processo de liderar alguém ou um grupo para que possa atingir uma meta, onde o líder deverá definir as direções a serem seguidas através de um planejamento, coordenação e execução do que for proposto, este líder deve ser a base e fazer com que seus funcionários ou grupo de trabalho se sintam inspirados e estimulados para seguir com o trabalho, mesmo que haja falhas no percurso (Castiglia FZ, 2004, p. 19).

Ter a capacidade gerir um ambiente ou de liderança é um tipo de poder pessoal, que pode ser entendida como característica da pessoa ou como algo que foi desenvolvido, sendo um dos pontos mais importantes e cobrados dentro de uma organização, pois através desta característica o profissional abrange outros pontos positivos e relevantes para o sucesso da organização. De acordo com Cardoso MLA (2011, p. 20):

Os líderes, agora e no futuro, são aqueles que sabem obter realizações preciosas e únicas das pessoas de cada organização. Conceituar a adequação dos líderes participativos e orientados ao desenvolvimento dos outros é uma oportunidade de afirmar a necessidade da construção de uma realidade mais democrática, mais justa e equilibrada, mais real e menos financeira, mais solidária e humanitária. Esses são valores de conteúdo esperados dos líderes que, também nas empresas, saibam conjugar a curto e o longo prazo, construindo um espaço adequado à experimentação, à inovação, à responsabilidade, à autonomia sustentada na elevada formação de cada indivíduo.

Para esta autora, a gestão com liderança é um fator importante, que gera e aplica energia nas pessoas, proporciona-lhes uma direção e sincroniza seus esforços (Cardoso MLA, 2011). Com efeito, representa o indicador fundamental do potencial de uma empresa, pois diferentemente dos resultados financeiros, que apenas indicam onde a empresa já esteve, uma gestão forte faz com que uma boa empresa seja ainda melhor da mesma forma que, com certeza, uma fraca liderança reduz seu potencial e, com o tempo, o destrói.

A vantagem competitiva que antes era adquirida através do potencial tecnológico e financeiro de uma organização passa agora a ser captada através do capital humano e de sua produção criativa. Uma grande organização não é mais aquela que oferece o melhor produto tangível, e sim a que é capaz de desenvolver um bom relacionamento com seus fornecedores, clientes, parceiros e com a sociedade em geral, atendendo as demandas concretas (produção de bens e serviços) e as demandas invisíveis (satisfação de clientes, fornecedores e parceiros), nesse contexto trabalhar a gestão com qualidade e o desenvolvimento de pessoas se torna fundamental (Chiavenato, I, 2010).

Um bom gestor de pessoas deve estar sempre disposto a ouvir e também estar pronto para falar, quando questionado sobre algo, deve sempre considerar o outro e seus anseios, pois através do tratamento humanizado e com respeito, os conflitos vão se dissolvendo. Um gestor deve conhecer e saber quais os seus limites, ao descobri-los, trabalhá-los, para que esses não o impeçam de agir com eficiência e qualidade, deve também compreender o comportamento dos outros, e encontrar uma maneira entendê-los, com o objetivo de facilitar a sua proximidade com os seus colaboradores (Leme R, 2014).

Cada modelo de gestão possui as suas vantagens e desvantagens, para a escolha do melhor tipo, deve-se levar em consideração cada organização, seu modo de produção, as tecnologias utilizadas, a cultura e a valoração do trabalho naquele contexto (Lindon D, 2011). É importante salientar que um gestor pode ter diferentes posições, em momentos variados, tudo isso dependerá da sua capacidade de análise e entendimento do contexto e da situação em questão.

Uma empresa, ao selecionar sua equipe de trabalho e destinar a ela as atividades a serem executadas, deve antes de tudo refletir sobre as formas de liderança e gestão, e avaliar qual a melhor a seguir. É necessário levar em consideração que nos tempos atuais é cada vez mais perceptível a participação dos funcionários nas empresas no nível de decisões a serem seguidas. Nesse contexto as organizações devem trabalhar para que os gestores possuam um estilo democrático. A valorização do funcionário e o reconhecimento dele como um colaborador é importante para o sucesso da organização e tem como objetivo proporcionar que ele execute suas tarefas com satisfação e orgulho. Ou como cita Lara LL, et al. (2000, p. 2):

Fica evidente a função do gerente de motivar o empregado. Isto fica evidenciado na colocação em que os empregados têm necessidades diferentes e portanto, não devem ser tratados da mesma forma. Devem ser estabelecidas metas e dados e os respectivos *feedback* sobre seu progresso. Os empregados devem participar de decisões que os afetem, com o objetivo de motivá-los a aumentar a produtividade, o compromisso de trabalhar metas, a motivação e a satisfação do empregado no trabalho.

A cooperação entre todos os membros da equipe traz ótimos resultados para o resultado dos negócios. O líder deve influenciar as pessoas para o alcance dos objetivos, através do encorajamento, o desenvolvimento e a motivação de toda a equipe. Sabe-se que o bem-estar do colaborador vai além do ambiente interno da organização, quando estes sentem-se motivados e satisfeitos na realização de suas tarefas, contribuindo, inclusive, com a melhora da qualidade de vida das pessoas (Leme R, 2014).

203

Portanto, os gestores, devem ser pessoas equilibradas, com muita liderança, movidas por valores, apaixonadas por gente, emocionalmente atraídas pela descoberta do outro e de suas potencialidades. Os gestores modernos escutam mais do que falam e sabem agir com coerência em relação à venda de uma visão, que às vezes é difícil de ser assimilada desde o início pelos liderados.

O gestor contemporâneo é aquele que vê, acredita, sente e percebe a segurança em assumir um desafio, tem sentimento e confiança suficientes para atingir os resultados necessários, carregando consigo a equipe de colaboradores, ajudando a promover o sucesso da organização.

NECESSIDADE DE MOTIVAÇÃO

A motivação pessoal e profissional é de grande importância para o desempenho das atividades tanto para o colaborador quanto para a empresa. “O capital humano é um

conjunto de talentos, mas para que seja excelente ele precisa atuar em um contexto organizacional que lhe dê estrutura, retaguarda e impulso” (Chiavenato, I, 2010, p. 24).

Maslow afirma que uma pessoa é motivada quando sente desejo. Maslow em seus sentimentos esclarece que:

Ainda não foi descoberto qualquer estado objetivamente observável, que se relacione diretamente com essas informações subjetivas, isto é, ainda não foi encontrada boa definição comportamental de motivação (Maslow AH, 1968, p. 48).

A motivação é uma ferramenta que serve para os indivíduos alcançarem seus objetivos. Quando sua motivação está baixa, por algum motivo no trabalho, em sua vida profissional ou sentimental, parece que tudo dá errado, as pessoas têm dificuldades de atingir aquele objetivo, desistem muito fácil de sua meta. Bernardes C (1999, p. 13), afirma que “os objetivos das pessoas são fins distantes e em grande parte abstratos, a exemplo de ser feliz ou ser importante”.

A motivação nasce das necessidades humanas e não das coisas que satisfazem estas necessidades. “As necessidades são os motivadores do comportamento, sendo assim é impossível criar necessidades em outra pessoa” (Archer ER, 1990, p. 221).

Com um maior investimento das organizações na área de Recursos Humanos e Gestão de Pessoas, “é cada vez mais frequente a avaliação das principais causas que levam os colaboradores a saírem de uma empresa e também dos fatores que levam a organização a demiti-lo” (Lacombe FJM 2005, p. 43, Chiavenato I, 2010, p. 25).

A literatura considera que o principal fator que leva um funcionário a deixar uma organização é seu nível de insatisfação com a função que desempenha. O descontentamento pode ser causado por qualquer um dos muitos aspectos que compõem o trabalho. A existência da correlação negativa entre satisfação no trabalho e rotatividade foi largamente estudada. Assim, diversas pesquisas confirmam esses resultados (Herzberg F, 1964; Lévi-Leboyer C, 1994).

“Um funcionário competente não permanece competente para sempre”, segundo avalia Robbins SP (2005, p. 103), sendo assim, pode-se compreender que a satisfação dos colaboradores é intrínseca há vários fatores, muitos destes (fatores) podem e devem ser implementados pelas organizações, visando promover a motivação e satisfação, o incentivo aos funcionários, bem como a melhora do seu desempenho nas atividades da empresa.

MÉTODOS

Foram realizadas pesquisas qualitativa com abordagem descritiva, buscando a compreensão da importância da motivação e liderança nas organizações. A coleta de dados

foi realizada também de forma bibliográfica, que consiste no procedimento de buscar por soluções e alcançar os objetivos do estudo, com focos na temática de liderança, utilizando fontes primárias. Foram mapeados estudos desenvolvidos no período de 2010-2022, bem como algum material mais clássico e histórico, utilizando palavras-chave como Liderança, Motivação, Organizações.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Trabalhar a gestão e liderança de pessoas pressupõe mudança organizacional que demanda cuidados na condução do processo de implantação. Um dos grandes desafios atuais das organizações está em manter seus funcionários satisfeitos, conseguir que a motivação não desapareça e fazer com que o indivíduo continue vendo sentido no que faz; o desaparecimento desse sentido pode ser atribuído ao descaso das organizações quanto à motivação para o trabalho. Por fim, é preciso coragem para mudar, adaptar as ações, sempre que isto for importante para o sucesso do processo de gestão, pensando que esta gestão é apenas um começo, e o gestor/líder deve estar preparado para seguir em frente e também ser interrompido antes de terminar. Discutir o clima organizacional e a motivação e satisfação dos colaboradores. No cenário atual, o papel da gestão de liderança se torna indispensável. Os objetivos foram atingidos uma vez que a abordagem sobre motivação e liderança nas empresas é assunto atual e bastante pertinente para todos os profissionais em todas as áreas de trabalho.

REFERÊNCIAS

ARCHER ER. O mito da motivação. In: BERGAMINI CW, CODA R. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. São Paulo: Pioneira, 1990.

BERNARDES C. **Sociologia aplicada à administração**. 5ed. São Paulo: Saraiva, 1999.

BRANDÃO HP, GUIMARÃES TA. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**, 41(1), 08-15, 2001.

CARBONE PP. et.al. **Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento**. 3ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CARDOSO MLA. Liderança Coaching: um modelo de referência para o exercício do enfermeiro-líder no contexto hospitalar. **Rev. Esc. Enferm. USP**. v. 45, n. 3, p. 4-21, São Paulo, June, 2011.

CASTIGLIA FZ. **Cultura Organizacional, Estilos de Liderança e a Comunicação Interpessoal nas Organizações.** I Seminário de Gestão de Negócios - FAE Centro Universitário. Curitiba, 2004.

CHIAVENATO I. **Gestão de Pessoas:** 3ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2010.

COLLINS J. **Good to great:** Why some companies make the leap... and others don't. New York: Harper Collins Publishers, 2001.

DIEHL RJ, RUFFONI J. O Paradigma da Inovação Aberta: dois estudos de caso de empresas do Rio Grande do Sul. **Perspectiva Econômica**, v. 8, n. 1, p. 24-42, Vale do Rio dos Sinos/RS, jan/jun 2012.

DUTRA JS. **Competências:** conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

FARINHA P, JACINTO P. **Avaliação de desempenho.** Publicado em 05 fev. 2013. Disponível em: <<http://aguialaser.home.sapo.pt/desempenhoi.pdf>>. Acesso: 10 ago. 2022.

FRANÇA RS. **Inovação aberta como estratégia para criação de valor em empresas de base tecnológica.** Belo Horizonte: FUMEC, 2016.

HERZBERG F. **The motivation to work.** 2ed. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1964.

KWASNICA EL. **Teoria geral de administração, Síntese.** São Paulo: Atlas, 2006.

LACOMBE FJM. **Recursos humanos:** Princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

206

LARA LL, LUCCA RF, PIVA SR. **Liderança e Motivação no Ambiente Organizacional,** 2000. Disponível em <<http://www.maurolaruccia.adm.br/trabalhos/lideri.htm>>. Acesso: 10 ago. 2022.

LEME R. (org.). **Gestão por competências no setor público.** Rio de Janeiro: Qualymark, 2014.

LÉVI-LEBOYER C. **A crise das motivações.** São Paulo: Atlas, 1994.

LINDON D. **Mercator XXI.** Teoria e prática do marketing. 11ed. São Paulo: Dom Quixote, 2011.

MASLOW A.H. **Introdução à Psicologia do Ser.** Rio de Janeiro: Eldorado, 1968.

McCLELLAND DC, BURHAM DH. **O poder é o grande motivador.** In: VROOM, V.H (Org.) **Gestão de pessoas, não de pessoal.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MCGREGOR D. **Motivação e liderança.** São Paulo: Brasiliense, 1973.

McLAGAN P. Competencies: the next generation. **Training & Development**, 51, 40-47, 1997.

ROBBINS SP. **Comportamento organizacional.** 11ed. Tradução técnica de MARCONDES R. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

ROTHWELL R. Towards the fifth-generation innovation process. **International Marketing Review**, 11:7-31, 1994.

SOUZA JNS, LIMA RC. **Avaliação de Desempenho**: Quando há Necessidade de Reposicionamento Antes da Aplicação. 2012. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos05/324_avaliacao.pdf>. Acesso: 12 ago. 2022.

SUNDBOJ, GALLOUJ F. **Innovation in Service**. Policy Research in Engineering, Science & Technology - PREST. Manchester, 1998. Project Report S2.

VECCHIATO R. Creating value through foresight: First mover advantages and strategic agility. **Technological Forecasting & Social Change**. London, v. 101, p. 25-36, Sep. 2015.

VERGARA SC. Gestão de pessoas e a questão das subjetividades. In: BIANCO MF, JUNQUILHO GS, WAIANDT C. (org.). **Tecnologias de gestão**: por uma abordagem multidisciplinar. Vitória: Flor & Cultura, 2009.