



## LIDERANÇA COMO FATOR MOTIVACIONAL NAS ORGANIZAÇÕES LEADERSHIP AS A MOTIVATIONAL FACTOR IN ORGANIZATIONS

Janara Pereira dos Santos Borges<sup>1</sup>

### RESUMO

O presente artigo aborda a liderança como fator motivacional nas organizações. Discorre sobre o comportamento organizacional, seus modelos, habilidades e competências, e destaca a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg e a Teoria da Expectativa como concepções científicas fundamentais na compreensão da temática em foco. A motivação pessoal resulta da interação do indivíduo com as situações de seu ambiente organizacional, ao lado dos elementos financeiro e emocional, a motivação constitui uma tríade importante no alcance das metas empresariais e avança em detrimento às concepções restritas ao fator financeiro dos colaboradores. Com objetivo de elucidar a relação entre liderança e motivação, a metodologia para a realização dessa pesquisa, parte da revisão de literatura e de análise bibliográfica em Chiavenato (2010), Robbins (2005), entre outros autores cujas concepções incidem sobre o comportamento organizacional e sua estreita relação com a liderança enquanto fator motivacional. Os resultados da pesquisa apontam que, as ações de liderança exercem incisiva influência sobre a produtividade dos colaboradores uma vez que, a motivação da equipe funcional relaciona-se com elementos que abarcam desde os fatores psicológicos como estima e autorealização até aos que implicam necessidades fisiológicas, de segurança e sociais. Como uma das ações de liderança que incidem sobre a motivação de uma equipe, pressupõe-se aqui, que as políticas de premiação, relacionada ao desempenho do funcionário, atribuem juízo de valor aos méritos de desempenho individual e em equipe e reforçam a motivação para o alcance das metas e resultados positivos.

**Palavras-chave:** Motivação. Liderança. Comportamento organizacional.

### ABSTRACT

This article discusses the leadership as motivational factor in organizations. Discusses the organizational behavior, models, skills and competencies, and highlights the theory of hierarchy of needs Maslow, two-factor theory Herzberg and the theory of Expectation as fundamental scientific concepts in understanding of the subject in focus. Personal motivation results from the interaction of the individual with the situations of your organizational environment, alongside the financial and emotional elements, motivation is a major triad business goals and advances in detriment to restrict to the financial factor of employees. In order to elucidate the relationship between leadership and motivation, the methodology for carrying out such research, part of the review of literature and bibliographic analysis in

---

<sup>1</sup> Universidade Estadual do maranhão-janara\_borges@hotmail.com  
Borges, J.P. dos S.; Liderança Como Fator Motivacional nas Organizações. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas V.1, Nº5, p.80-91, Set./Out.2016. Artigo recebido em 18/07/2016. Última versão recebida em 01/10/2016. Aprovado em 05/10/2016.

Liderança Como Fator Motivacional nas Organizações.

Chiavenato (2010), Robbins (2005), among other authors whose ideas focus on organizational behavior and its close relationship with the leadership while motivational factor. The survey results show that leadership actions carry out incisive influence on employee productivity since, the motivation of the team deals with functional elements that range from psychological factors such as self-esteem and self realization to the involved physiological needs, and social security. As one of the leading actions which affect the motivation of a team, it is assumed here that the awards, policies related to employee performance, assign value judgment to the merits of individual and team performance and strengthen the motivation for achieving the goals and positive results.

**Keywords:** Motivation. Leadership. Organizational behavior.

## 1 INTRODUÇÃO

A motivação pessoal, financeira e emocional tem sido pauta recorrente de discussões no mundo do mercado de metas e de desafios. Notadamente a grande maioria das empresas tem se atentado para a motivação de seus colaboradores, visto que, esta surge como um instrumento preponderante para o alcance das metas organizacionais, de modo que passa a incidir positivamente no processo, tanto para a empresa quanto para a realização pessoal e profissional do colaborador, um efeito concomitante e estreitamente relacionado.

O comportamento organizacional está relacionado às atividades desenvolvidas no campo de trabalho, por meio do conhecimento deste é possível obter algumas respostas para melhor intervir no ambiente. Dessa forma, analisar os elementos responsáveis pelo desenvolvimento da cultura organizacional, a forma como eles são trabalhados e, ainda, as mudanças que eles provocam no desempenho de seus colaboradores, fornecedores e clientes é a grande meta a ser alcançada, quando se trata de compreender o comportamento organizacional.

A informação do comportamento organizacional é imprescindível para avaliar, fazer investimentos e alcançar retornos, ou para designar novas organizações que já existem. Sabe-se que muitos gestores conseguem fazer todas essas atividades, utilizando basicamente a intuição e a experiência, e assim assumem o risco de, quando se depararem com a complexidade da administração de organizações e mais especificamente de pessoas, não alcançar resultados positivos em meio ao processo permeado por mudanças socialmente e velozmente volúveis.

O sucesso das organizações empresariais tem intrínseca relação com o estímulo dos indivíduos que as compõem. Um ambiente propício, liderado segundo as premissas motivacionais, pressupõe uma integração concomitante das metas da empresa e das motivações profissionais de seus colaboradores. Assim, a motivação é vista como o processo responsável pela amplitude, direção e perseverança dos esforços individuais e coletivos de uma equipe para o alcance de metas e de realizações profissionais.

Grosso modo, entender e conhecer os meios pelos quais os colaboradores se mantêm motivados para a realização do seu trabalho dentro de uma empresa consiste em, ao passo que se busca qualidade, sucesso e lucratividade, busque também a valorização e a compreensão dos elementos que configuram as necessidades dos colaboradores: estima, auto realização, necessidades fisiológicas, de segurança e sociais. Nesse sentido, no ambiente interno da organização, é de fundamental importância avaliar o nível de motivação dos colaboradores, pois o estado motivacional de uma equipe ou indivíduo acomete em vantagens ou desvantagens para os arranjos organizacionais de uma empresa.

## 2 METODOLOGIA

Considerando que o método define e fundamenta a trajetória a ser seguida pelo pesquisador de maneira que este tome seu objeto de pesquisa como elemento de investigação envolto de possibilidades de descobertas diante de uma dada realidade e da indissociável relação teoria-prática. Nesse sentido, Vergara (2008, p. 9) concebe por método “[...] a intervenção do pesquisador, sua atividade mental consciente para realizar o papel cognitivo da teoria”. Para Morin (1996 *apud* VERGARA, 2008, p. 9):

O método [...], alimentado de “estratégia, iniciativa, invenção e arte”, propiciando uma sintonia com a teoria, possibilitando assim para que ambos regenerarem-se mutuamente pela organização de dados e de informações. O método também aproxima o investigador do fenômeno estudado.

A revisão de literatura e a análise bibliográfica constituem a metodologia dessa pesquisa, um fundamento para a compreensão do objeto de investigação, uma importante ferramenta para os estudos exploratórios. A pesquisa exploratória visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses, pesquisáveis para estudos futuros. Envolve levantamento bibliográfico; análise de exemplos que estimulem a compreensão (SILVA 2005).

O método de investigação da pesquisa é de caráter qualitativo, pois se faz necessário a constatação da relação da realidade com o objeto de estudo, obtendo várias interpretações de uma análise indutiva por parte do pesquisador. Os valores são adicionados ao conceito operacional, para transformá-lo em variável qualitativa ou quantitativa. (LAKATOS, 2010). Nesse artigo, o processo de investigação parte de algumas ideias que serão confirmadas a partir de um referencial básico acrescido de novos elementos, conforme sua necessidade no estudo.

### **3 REVISÃO DA LITERATURA**

A motivação é um dos assuntos que mais são debatidos e pesquisados no estudo do comportamento organizacional. O fator de principal discussão é a motivação das pessoas para que atinjam padrões elevados no desempenho organizacional, e este fator, atualmente agravado pelo mercado de alta competitividade, se torna uma questão de sobrevivência das organizações em meio às metas e as oscilações do fluxo comercial. Segundo Bergamini (1997, p. 89):

Todo comportamento motivacional só existe em função de um estado interior de carência; portanto, quanto maior for este estado, maior será a motivação vigente, fazendo assim com que a necessidade seja sinônimo de motivação. Quanto maior a necessidade, maior a motivação.

O desempenho organizacional depende da ligação de diversos fatores, tais como estratégia, tecnologia, cultura organizacional e habilidades humanas. Para que esses fatores proporcionem resultados, o talento humano precisa se envolver com um ambiente de trabalho cujas bases sustentam-se no complexo organizacional favorável e participativa aos interesses de seus colaboradores.

Assim a motivação de um indivíduo depende da sua disposição individual, podendo ela interferir positivamente ou negativamente na equipe de trabalho e na cultura organizacional. As pessoas que estão motivadas são capazes de disseminar ações que

Liderança Como Fator Motivacional nas Organizações.

inculcam no aprimoramento e no desempenho dos grupos de trabalho, podendo também cooperar para um relacionamento eficaz e para o aperfeiçoamento de toda a cultura organizacional. (DUBIRN, 2003).

O estudo da motivação mostra claramente a procura por esclarecimentos de determinados comportamentos, onde demonstra uma grande importância para apreensão do comportamento humano. Deste modo, a motivação causa um efeito no comportamento das pessoas. Para tanto, segundo Maximiano (2010, p. 299) “a motivação não significa entusiasmo ou disposição elevada; significa apenas que todo comportamento sempre tem uma causa”. O poder da motivação implica nos modos que incluímos em nossa vida, bem como na maneira com a qual cada indivíduo lida com as circunstâncias diárias. A pessoa que usa a força da motivação, não tem receio de passar por riscos, pois tem ciência que a competência e as possibilidades de reverter as limitações exige dela tanto quanto exige do ambiente em que vive.

Segundo Robbins (2005, p. 132), motivação é “o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”. Um dos maiores objetivos das organizações é motivar as pessoas, torná-las decididas, confiantes e empenhadas a alcançar propostas decisivas para que possam buscar sucesso por meio de seu trabalho. Sendo assim,

[...] o comportamento humano é motivado por estímulos interiores chamados necessidades, que são estados de carência. As pessoas agem nas mais diferentes situações, para satisfazer a esses estados de carência. Segundo as teorias sobre as necessidades humanas, a realização de objetivos e o desempenho estão ligados à busca da satisfação de carências. Sabendo que, se objetivo for alcançado, uma carência será satisfeita, a pessoa empenha-se na perseguição, tanto mais intensamente quanto mais forte seja a carência. (MAXIMIANO, 2010, p. 270-271)

As pessoas possuem desempenhos diferentes por várias razões. A diversidade gera diferentes fatores de comportamento que quase sempre estão relacionados por meio de necessidades. São muitas as variáveis utilizadas para explicar as diferenças pessoais de desempenho entre os indivíduos, como habilidades e competências, níveis de pretensão e outras. Para Chiavenato (2010, p. 242):

A motivação é um processo psicológico básico. Juntamente com a percepção, atitudes, personalidade e aprendizagem, a motivação sobressai como um importante processo na compreensão do comportamento humano. Ela interage e atua em conjunto com outros processos mediadores e o ambiente. [...] A motivação é um *constructo* hipotético utilizado para ajudar a compreender o comportamento humano.

A motivação não funciona como um traço de personalidade. Ela é o resultado da interação do indivíduo com a situação ao qual ele está envolvido. As pessoas podem ter diferentes níveis de motivação que se transformam ao longo do tempo, ou seja, em um momento ele pode estar motivado e em outro não.

De acordo com Bateman e Snell (1998), a motivação destina-se a entusiasmos que energizam, regem e amparam os valores de uma pessoa. Todo comportamento, menos os efeitos independentes como abrir e fechar os olhos, é motivado, isso exprime que um indivíduo em elevado grau de motivação trabalhará com mais energia para alcançar metas de desempenho. Isso implica dizer que, com capacidades e compreensão de suas reais necessidades há a motivação que, quando vai de encontro ao cargo e às funções, essa pessoa certamente será produtiva.

### 3.1 Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow

A teoria motivacional de Maslow baseia-se em uma categoria que tem como definição a hierarquia das necessidades. Este fundamento teórico explica que as necessidades devem ser hierarquizadas, sendo assim, reorganizadas em uma categoria de importância e sobre a influência do comportamento humano.

Segundo Kwasnicka (1995, p. 57), Maslow propôs que “a teoria motivacional perfeita deverá presumir que as pessoas estão em um estado motivacional permanente, mas a natureza da motivação pode ser diferente de grupo para grupo ou de pessoa para pessoa, em determinadas situações”. Sendo assim, notadamente as adversidades, as peculiaridades da vida pessoal e profissional ao passo que são voláteis são estritamente relacionáveis e interdependentes diante das necessidades que a existência presume, contudo são de natureza distinta para cada pessoa. De acordo de Robbins (2002), essas necessidades hierarquizadas são interpretadas da seguinte maneira:

**1. Fisiológicas:** que são as necessidades de alimento, bebida, abrigo, sexo e outras. Também chamadas de necessidades biológicas ou do corpo, com intenção de garantir a sobrevivência do indivíduo.

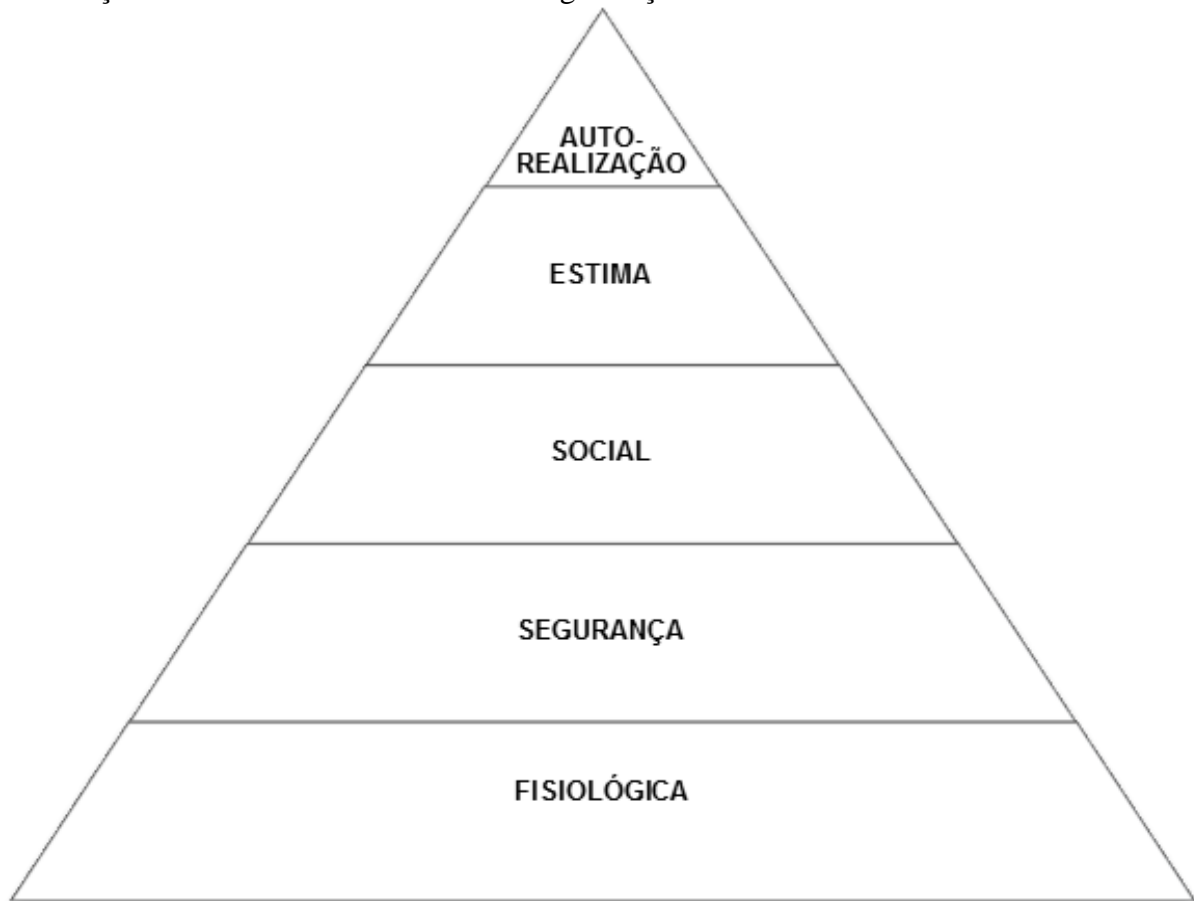
**2. Segurança:** inclui as necessidades de segurança e de proteção contra ameaças externas ou emocionais. Ela também está relacionada com a sobrevivência do indivíduo.

**3. Sociais:** são as necessidades de amizade, aceitação, participação de grupos, amor e afeto. Estão interligadas com a vida social do indivíduo em participação com outras pessoas.

**4. Estima:** inclui as necessidades relacionadas aos fatores com o qual a pessoa se vê e auto-avalia. Como estima interna, que retrata o respeito mútuo e realização; e a estima externa, que avalia o reconhecimento e a autoconfiança.

**5. Auto realização:** são as necessidades de maior intenção do ser humano, realizando todas as suas capacidades potenciais e tornando-o naquilo que é capaz de ser. Ela se concentra no topo da hierarquia e tenta alcançar o objetivo potencial próprio da pessoa.

Para Robbins (2002) o funcionamento da teoria de Maslow pressupõe uma hierarquia de cinco necessidades e ao passo que uma é satisfeita a seguinte se torna elemento de necessidade dominante, dessa maneira se a base das necessidades não for sanada corre-se o risco do colaborador ficar estagnado sem motivação para o alcance da próxima necessidade, uma realização vai impulsionando motivos para buscar a próxima da hierarquia. A figura 01 ilustra o que pressupõe a Teoria de Maslow.



**Figura 1:** Hierarquia das necessidades de Maslow

**Fonte:** Robbins (2005, p. 133).

Para a Teoria Y e para a Teoria X, Douglas McGregor (apud ROBBINS, 2005, p. 133) relacionou duas visões distintas do ser humano, baseada na crença dos gerentes que influenciava o comportamento dos indivíduos: uma no qual era negativa, chamada de Teoria X; e outra basicamente positiva, chamada de Teoria Y. Para Bergamini (2009, p. 150):

McGregor acredita, como Maslow, que o homem, em si mesmo, seja portador de necessidades, sendo que, assim que uma delas tenha sido satisfeita, logo surge outra em seu lugar. Para ele, esse processo não tem fim, estende-se de forma contínua desde o nascimento até a morte. As necessidades estariam, assim, catalogadas em escalas seriadas, numa espécie de hierarquia de importância.

Por isso, de acordo com McGregor, a visão que os gerentes têm da natureza dos indivíduos, funciona como base para certos agrupamentos e premissas, e eles podem ser moldados relativo ao comportamento dos colaboradores conforme o conjunto de premissas.

Segundo McGregor, as quatro premissas referentes a Teoria X são: 1) O funcionário, não gosta de trabalhar e, sempre que possível evita o trabalho; 2) é preciso forçar o funcionário que se omite a trabalhar, coagi-lo e controlá-lo para cumprir o seu serviço; 3) O funcionário é movido a ordens de outras pessoas para não ter responsabilidades nem iniciativa; 4) Muitos funcionários desejam apenas ter segurança em relação ao seu trabalho e demonstram ter pouca ambição. Já as premissas que sustentam a Teoria Y são: 1) O funcionário tem o trabalho como algo tão natural quanto descansar ou dormir; 2) Os funcionários possuem autocontrole e auto-orientação na execução de seus trabalhos; 3) Em geral, os funcionários aceitam ou até buscam responsabilidades; 4) Criatividade e capacidade

Liderança Como Fator Motivacional nas Organizações.  
de tomar decisões são encontradas em qualquer pessoa, independente da posição hierárquica que ocupa na empresa (ROBBINS, 2005).

### 3.2 Teoria dos dois fatores de Herzberg

Sobre a confiança de que, a relação de uma pessoa com seu trabalho seja simples e que desse modo se determina o sucesso ou fracasso de um indivíduo, Herzberg propôs uma avaliação sobre o comportamento das pessoas em seu ambiente de trabalho, onde as mesmas descreveram suas situações.

Para Herzberg, a motivação das pessoas se baseava por dois fatores que se mantinham ligados intimamente. São eles: fatores higiênicos e motivacionais. Para Chiavenato (2010), os fatores higiênicos se referem às condições que envolvem as pessoas enquanto elas trabalham, incluindo as condições físicas de trabalho, salários, regulamentos, oportunidades, relacionamento e outros. Já os fatores motivacionais, sob a ótica de Chiavenato (2010), são aqueles que se referem ao conteúdo da função, às atividades e serviços relacionados ao cargo. Quando estão em níveis de excelência, produzem efeitos de satisfação e de aumento de produção no trabalho.

A principal consequência em relação a esta teoria é que a concentração direta nos fatores de higiene pode impedir uma insatisfação no trabalho. Dessa forma Bowditch e Buono (2004, p. 43) afirmam: “Para que os empregados fiquem plenamente satisfeitos e obtenham um desempenho melhor que os padrões mínimos, é preciso incorporar motivadores ao trabalho”.

### 3.3 Teoria da expectativa

Modelos de necessidades enfocam pessoas num determinado tempo, mas não na previsão de seu comportamento. Teorias são desenvolvidas para explicar o processo de motivação, cujos termos enfocam os fatores que se dirigem ao comportamento, e entre elas destaca-se a teoria da expectativa.

De determinada maneira, a vantagem da teoria da expectativa é que a mesma pode oferecer um projeto para entender-se como funciona a motivação. De acordo com Vroom *apud* Chiavenato (2010), existem três variáveis ao qual este modelo destaca para compor a motivação: *Valência*: no qual diz respeito sobre a importância de um determinado fator, é o valor atribuído ao mesmo fator e expõe um favoritismo individual; *Instrumentabilidade*: é a percepção em relação ao desempenho, à medida que o desempenho cresce, crescem em conjunção as recompensas; *Expectância*: significa a esperança de atingir resultados, mostrando a capacidade individual ou desempenho de cada pessoa, é medida em termos de probabilidades.

Sendo assim, Bowditch e Buono (2004, p. 46) afirmam que: “para que um indivíduo esteja motivado, ele precisa acreditar que um esforço adicional o levará a um desempenho melhor e que o desempenho melhor, subsequentemente, resultará em recompensas ou resultados maiores”.

A recompensa é muito importante para o reforço das ações positivas, mas de modo geral, a pessoa deve assumir a consciência de que diante da meta haverá um empreendimento de esforço, perseverança e disposição pelo trabalho. Os desempenhos são singulares a cada pessoa, portanto, cabe aos sistemas organizacionais a observância das diversas probabilidades de cada pessoa no processo de composição de sua motivação.

## 4 LIDERANÇA COMO FATOR MOTIVACIONAL

Compreender o sistema organizacional requer primeiramente, analisar as características dos funcionários que passam por um processo de identificação e gerenciamento

## Liderança Como Fator Motivacional nas Organizações.

institucional, ou seja, os valores individuais podem interferir no desempenho das atividades atribuídas.

No entanto, a satisfação dos colaboradores é muito particular, afinal, cada um tem seus fins e necessidades. Pode-se falar então, que a satisfação das pessoas depende da sua concepção, da sua ambição pessoal, do cargo exercido na empresa, das suas perspectivas no trabalho, de seus conhecimentos e do seu cotidiano.

Ainda sobre esse assunto, Wagner III e Hollenbeck (2003, p. 121) enfatiza que: “existem três componentes chaves em nossa definição de satisfação no trabalho: valores, importância dos valores e percepção”. Assim, vale ressaltar que os valores, a importância dos mesmos e a percepção destes valores dentro da organização, são imprescindíveis para entender o nível de satisfação no trabalho. Sobre os valores, os autores acima citados destacam ainda que:

- As exigências subjetivas são aquelas advindas da mente. Partindo do ponto que todo espaço de trabalho constitui-se em um ambiente de troca, onde indivíduos com diferentes funções se organizam a partir de uma mesma lógica, que é desenvolver suas atividades a fim de alcançar um determinado objetivo;
- Já a importância dos valores, são as particularidades, ou seja, a manifestação deste valor diante de uma preferência, uma pessoa pode ou não gostar mais de uma determinada área e exercê-la com êxito ou apenas executá-las porque necessita trabalhar;
- Quanto à percepção, está baseada na forma de organização e percepção dos próprios valores, uma vez que a subjetividade pode ou não refletir na situação objetiva, neste caso, atenta-se para as necessidades básicas, que dá sentido a situação atual e não a própria situação imposta (WAGNER III ; HOLLENBECK , 2003, p. 121-122).

Os sujeitos não escolhem seus empregos aleatoriamente. Eles tendem a adotar atitudes que sejam ajustadas com seus interesses, valores e habilidades. Independente do grau de satisfação, os funcionários que apresentam melhor desempenho tendem a ficar na organização, pois são vistos, elogiados e recompensados. Por isso, percebe-se que o comportamento e a satisfação com o trabalho tendem a exceder quando seus próprios valores coincidem com os da organização. Sobre a definição da satisfação no trabalho Wagner III; Hollenbeck (2006, p. 121) apontam que esta é “um sentimento agradável que resulta da percepção de que nosso trabalho realiza ou permite a realização de valores importantes relativos ao próprio trabalho”.

A construção de um determinado padrão de vida está alicerçada à ideia de um “bom” trabalho, um espaço de realização pessoal, construídos a partir da vinculação de imagem das organizações dentro da sociedade, propondo assim um local dinâmico e profissionalmente importante. Segundo Marras (2001, p. 31), “o desejo de viver qualitativamente melhor é algo patente e palpável para a grande dos trabalhadores”.

Algumas atitudes dos indivíduos em relação às ações realizadas geram um nível de satisfação com o trabalho. Parafraseando Robbins (2005), os fatores correlacionados com a satisfação no trabalho são: trabalhos que desafiam a própria mente, os incentivos e/ou recompensas justas, condições dignas de trabalho, o relacionamento e apoio dos colegas, afinidades com o cargo exercido e a própria disposição genética do indivíduo com o trabalho. A partir da visão de Davis e Newstrom (2004, p.123):

[...] a satisfação no trabalho representa uma parcela de satisfação com a vida. A natureza do ambiente de alguém fora do trabalho influencia seus sentimentos no trabalho. [...] o cargo é uma parte importante da vida da pessoa, a satisfação no trabalho influencia também o sentimento de satisfação global com a vida de uma pessoa. O resultado é a ocorrência de um *efeito de permeação* (spillover) em ambas as direções entre as satisfações com o trabalho e com a vida.



## Liderança Como Fator Motivacional nas Organizações.

Pensando assim, o gerenciamento das organizações empresariais pode estar imbricado também na supervisão e no acompanhamento, não somente do desempenho do colaborador dentro da empresa mas, sobretudo, das suas atitudes cotidianas uma vez que essas ações podem manifestar relações com a vida externa ao ambiente de trabalho.

No geral, os colaboradores procuraram descobrir as atividades que melhor correspondem as suas necessidades e expectativas de vida, objetivos e afinidades que incitam maior esforço, persistência e disciplina diante da rotina de trabalho. Desta forma, faz-se necessário, também, perceber as dificuldades que dão origens a maior parte das insatisfações dos colaboradores em seu ambiente laboral. Dentro desse contexto:

Com a evolução dos estudos foram identificados diversos os fatores que afetam a satisfação e motivação dos funcionários das organizações, entre eles está à própria personalidade do indivíduo e o ambiente de trabalho, neste estudo analisado por meio do estudo do clima organizacional. Clima organizacional agradável é um indicador de satisfação e motivação no trabalho, um ambiente de trabalho com clima desfavorável é com certeza desmotivante, e passível de insatisfação. (ANDRADE; BONFIM; STEFANO, 2010, p.3).

Referente ao exposto entende-se que o comportamento dos indivíduos está relacionado a fatores construídos fora e dentro do ambiente de trabalho, ou seja, determinadas atitudes da vida cotidiana são levadas ao ambiente de trabalho comprometendo o clima organizacional, levando os trabalhadores a obter satisfação bem como a insatisfação pelo trabalho desenvolvido. O esforço aqui não se encerra na constatação do risco presente nas relações vida pessoal-vida profissional, antes aceno para a afirmativa de que, no campo profissional, uma das premissas que constituem um bom colaborador, é sua maturidade enquanto profissional, habilidade que reúne fatores alheio às suas reais condições cotidianas de vida fora do trabalho, porém não se pode negar que, há necessidades imprescindíveis que, uma vez não correspondidas na vida pessoal indubitavelmente afeta a motivação na vida profissional, afinal, vida pessoal e vida profissional traz em sua dualidade correlações indissociáveis.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante dos resultados encontrados conclui que, os fatores de motivação por parte dos colaboradores podem ser diversos, ao passo que a motivação está imbricada tanto nos traços de personalidade dos indivíduos quanto no ambiente de trabalho, contudo, notei também que o aspecto financeiro vai de encontro a uma parte significativa das necessidades dos indivíduos, porém este último, não é o único fator em meio ao chamariz da diversidade de motivos dos seres humanos diante do cotidiano de trabalho.

A interação entre os objetivos das organizações e as pretensões e afinidades de seus colaboradores é imprescindível no sentido correlato sucesso da empresa-satisfação da equipe de trabalho. Nesse processo, a liderança exerce primazia na função do gerenciamento das organizações, visto que, a identificação, a supervisão e o acompanhamento do desempenho do colaborador dentro da empresa transcende o ambiente de trabalho, concomitantemente abarca também as ações que podem manifestar relações entre a vida externa e o ambiente de trabalho.

A partir disso, observo que, de modo geral, pessoas com necessidades de realização pessoal voláteis e progressivas, tornam-se colaboradores que apresentam grau elevado de esforço, e por terem objetivos pessoais a alcançar, fazem de sua atuação profissional, o método para as realizações financeiras, de autoestima e conseqüentemente para suprir outras

Liderança Como Fator Motivacional nas Organizações.

necessidades cotidianas. São pessoas que entendem bem a relação responsabilidade-realizações de vida, apresentam iniciativa e procuram soluções imediatas diante de qualquer limitação que venha ameaçar o alcance da meta estabelecida.

Assim sendo, concluo que a liderança de uma empresa exerce estreita relação com a motivação de seus colaboradores. As ações que geram reflexões, estabelecem metas e significados dentro do cotidiano de trabalho, anunciam expressiva importância para o movimento rotina-mobilização diária, os exemplo dessas ações podem ser: palestras, exposição dos resultados individuais, política de premiação e de reconhecimento ao mérito por excelência de desempenho.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Sandra Maria de; BONFIM, Tereza Morais do; STEFANO, Silvio Roberto. **Satisfação e motivação no trabalho dos servidores públicos de uma Prefeitura de Pequeno Porte do Estado do Paraná: uma análise a partir do clima organizacional**. XIII Seminário de Administração, Paraná, p. 1-14, set. 2010.

BATEMAN T.S. e SNELL. S. A. **Administração construindo a vantagem competitiva**. São Paulo, Editora Atlas, 1998.

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

BERGAMINI. Cecília Whitaker. **Psicologia Aplicada à administração de empresas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BERGAMINI. Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas S.A, 1997.

BONI, Valdete e QUARESMA, Sílvia J. **Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais** In: Revista Eletrônica dos Pós Graduandos em Sociologia Política da UFSC. Vol. 2 nº 1 (3), janeiro-julho/2005, p. 68-80.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos**. São Paulo: Campus, 2009.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica**. São Paulo: Thomson, 2004. v. 1.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. Tradução James Sundeiland Cook; Martha Malvezzi Leal. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

HAGUETTE, Teresa M. F. **Metodologias qualitativas na Sociologia**. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 1997.

KNAPIK, Janete. **Gestão de Pessoas e Talentos**. 20. ed. Curitiba: IBPEX, 2006.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 4. ed. São Paulo: Futura, 2001.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

\_\_\_\_\_. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 2010.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice, 2005.

\_\_\_\_\_. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SAMPIERI, Roberto H. et al. **Metodologia de Pesquisa**. 3. ed. São Paulo, 2006.

Liderança Como Fator Motivacional nas Organizações.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 11. ed. – São Paulo: Atlas, 2009.

WAGNER III, John A; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2003.

\_\_\_\_\_. **Comportamento organizacional: Criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2006.

WEITEN, W. **Introdução à Psicologia: temas e variações**. São Paulo: Pioneira Thomson. Learning, 2002.