

**FACULDADE DE PATOS DE MINAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

KARINA DOS SANTOS TRINDADE FREITAS

**LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO: conceitos e teorias
para formação de líderes competentes.**

**PATOS DE MINAS
2010**

KARINA DOS SANTOS TRINDADE FREITAS

**LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO: conceitos e teorias
para formação de líderes competentes.**

Monografia apresentada à Faculdade Patos de Minas como requisito parcial para a conclusão do Curso de Graduação em Administração.

Orientadora: Prof.^a Páglia S. Lopes

**PATOS DE MINAS
2010**

658.3

FREITAS, Karina dos Santos Trindade

F8621I

Liderança e Motivação: conceitos e teorias para formação de líderes competentes/Karina dos Santos Trindade Freitas – Orientadora: Prof. Páglia S. lopes. Patos de Minas/MG: [s.n], 2010.

42p.

Monografia de Graduação - Faculdade Patos de Minas.

Curso de Bacharel em Administração

1.Líderes. 2.Motivação. 3.Teorias. 4.Liderança
I. Karina dos Santos Trindade Freitas II. Título

KARINA DOS SANTOS TRINDADE FREITAS

LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO: conceitos e teorias para
formação de líderes competentes.

Monografia aprovada em 25 de novembro de 2010, pela comissão examinadora
constituída pelos professores:

Orientador: _____
Prof.^a Páglia S. Lopes
Faculdade Patos de Minas

Examinador: _____
Prof.^a Karina Liotti
Faculdade Patos de Minas

Examinador: _____
Prof. Emerson Andrade Câmara
Faculdade Patos de Minas

Dedico este estudo ao meu marido Edicarlos e ao meu filho Eduardo, que sempre me apoiaram durante todo o curso e me incentivaram nos momentos difíceis.

Agradeço primeiramente a Deus e a Nossa Senhora que me abençoaram na realização deste trabalho. Aos familiares, especialmente meus pais, Juventino e Nelita, irmãos Péricles, Leandro e Leonardo e respectivas esposas, sogro e sogra, obrigada pela ajuda, apoio e compreensão e por me auxiliarem na formação do meu filho.

Agradeço também à orientadora Páglia S. Lopes e a professora de TCC, Nayara Lima pela paciência e compreensão.

Enfim, a todos que me ajudaram, professores colegas e amigos, que de forma direta ou indireta sempre me apoiaram.

Quem quiser ser líder deve ser primeiro servidor. Se você quiser liderar, deve servir.

Jesus Cristo

RESUMO

A liderança e a motivação são fatores competitivos das organizações. Este estudo mostra conceitos referentes ao assunto, características e diferenças entre líderes e gerentes, principais teorias e estilos de liderança e teorias da motivação do trabalho bem como sua importância nas organizações. As pesquisas em livros e artigos confirmam o que se vê na prática, que o líder deve influenciar seus colaboradores a fim de atingir objetivos e metas e motivar sua equipe com o intuito de melhorar o ambiente de trabalho. Cada equipe ou organização necessita de um líder diferente, por isso a pessoa que pretende se tornar líder precisa saber sobre os principais estilos existentes e se adequar de acordo com a necessidade e procurar motivar sua equipe de acordo com sua carência, pois é mais fácil o líder mudar e se adaptar a equipe do que a equipe toda mudar para se adaptar ao líder. A metodologia utilizada foi a bibliográfica. Para ser líder não basta ser o parente, e sim o competente.

Palavras-chave: Líderes. Motivação. Teorias. Liderança

ABSTRACT

The leadership and motivation are competitive factors of the organizations. This study shows concepts related to the subject, some characteristics and differences between leaders and managers, main theories and leadership styles and also theories of the work motivation as well as its importance in the organizations. Research in books and articles confirm what is seen in exercise: the leader must influence the employees in order to achieve objectives and targets and also motivate the team so as to improve the working environment. Each team or organization needs a different leader; therefore the person wishing to become a leader needs to know about the main existing styles and adapt themselves according to need and motivate the team according to their shortage, because it is too much easier for the leader to adapt to his team than the opposite. The biographical methodology was used in this study. To be a leader is not sufficient being just the relative but the competent.

Key-words: Leaders, Motivation, Theories, Leadership.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -	A motivação é resultante de uma interação de motivos complexos, internos e externos.....	33
Figura 2 -	Classificação das teorias sobre motivação.....	33
Figura 3 -	Hierarquia das necessidades humanas segundo Maslow.....	36

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Dois estilos básicos de liderança.....	17
Quadro 2 - Os três estilos de liderança.....	18
Quadro 3 - Interação entre comportamento do líder e fatores situacionais.....	21
Quadro 4 - Síntese das características da liderança carismática e da liderança transacional.....	23
Quadro 5 - Amor e liderança.....	27
Quadro 6 - Líderes e gerentes.....	30

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
2	CONCEITOS, TEORIAS E ESTILOS DE LIDERANÇA	14
2.1	Conceituando liderança	14
2.2	Teorias de liderança	16
2.2.1	Teoria dos traços.....	16
2.2.2	Teoria dos estilos de liderança.....	17
2.2.2.1	Liderança autocrática.....	19
2.2.2.2	Liderança Liberal (<i>Laissez-faire</i>).....	19
2.2.2.3	Liderança Democrática.....	20
2.2.3	Teoria situacional da liderança.....	20
2.2.4	Teoria do caminho-objetivo para liderança.....	21
2.3	Liderança carismática e Liderança transacional	22
3	LIDERES E GERÊNCIA: DIFERENÇAS E CARACTERÍSTICAS	25
3.1	Líderes	25
3.1.1	Características do líder.....	26
3.2	Liderados	28
3.3	Situação e tarefa	28
3.4	Líderes e gerentes	29
4	MOTIVAÇÃO: BRAÇO DIREITO DO LÍDER	31
4.1	Conceito motivação	31
4.2	Motivação para o trabalho	32
4.3	Teorias da motivação do trabalho	33
4.3.1	Teorias de processo.....	34
4.3.2	Teorias de conteúdo.....	35
4.4	Fatores que Geram Motivação	37
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	40
	REFERÊNCIAS	41

1 INTRODUÇÃO

A liderança e a motivação são temas importantes e necessários em uma organização. A liderança é o cumprimento de metas por meio da colaboração dos subordinados (MAXIMIANO, 2008). O simples fato de ser parente ou amigo do diretor não torna a pessoa apta a exercer o cargo, hoje falta no mercado líderes capacitados, e os cargos que necessitam de líderes competentes são preenchidas por gerentes pouco qualificados.

A motivação é uma ferramenta da liderança. É dever do líder motivar seus funcionários de acordo com cada situação. Muitas tarefas e empresas fracassam por falta de motivação, porque as pessoas são as responsáveis pelo desempenho das atividades na organização e precisam estar motivadas para exercer com vontade e determinação suas atividades (CHIAVENTO, 2003). Não adianta ter o melhor equipamento e as melhores instalações sem as pessoas para manuseá-las.

Ser líder não é somente mandar, é ter visão clara dos objetivos e metas e saber transmiti-la e saber preparar seus subordinados para situações adversas, cobrar desempenho da equipe, ter coragem na hora de tomar decisões e motivar seus colaboradores para aumentar o desempenho das atividades. (HITT, MILLER, COLELLA, 2007).

O enfoque deste trabalho é definir a importância de se ter líderes competentes nas empresas e mostrar quais os estilos cada um deve optar em cada situação bem como suas teorias, conceitos sobre liderança, a diferença entre líderes e gerentes comparando suas características e explicar que a motivação é um elemento essencial que todos os líderes precisam desenvolver e explicar como as teorias da motivação no trabalho podem auxiliar o líder na escolha da maneira de motivar.

A metodologia utilizada neste estudo foi a bibliográfica. A partir de pesquisas em livros e artigos houve uma comparação com a opinião de cada autor, chegando-se a conclusão que em todas as obras pesquisadas neste trabalho os autores explicam a importância de se aprofundar sobre a liderança e a motivação.

O trabalho foi dividido em três capítulos, sendo que o primeiro capítulo aborda os conceitos, teorias e estilos de liderança, o segundo descreve alguns conceitos

importantes sobre liderança e as diferenças e características dos líderes e gerentes e o terceiro capítulo mostra as principais teorias sobre motivação e sua importância para a organização.

2 CONCEITOS, TEORIAS E ESTILOS DE LIDERANÇA

2.1 Conceituando liderança

A liderança é muito importante em todas as organizações. Os líderes devem estar preparados para diversas situações e procurar sempre se adequar ao seu ambiente.

Estamos na era da informação e com o avanço da globalização as empresas tendem a crescer cada vez mais, aumentando a competição e a concorrência entre as mesmas, sobrevivendo apenas aquelas que se preocupam em melhorar sua competitividade.

O recurso mais importante de uma organização é o ser humano, e diante do mercado competitivo o importante agora e no futuro é ter pessoas que saibam gerar, desenvolver e aplicar conhecimentos, métodos e tecnologia e torná-las motivadas para que se possa atingir os objetivos e metas organizacionais (WOOD JR, 2009).

A liderança é importante em todos os tipos de organização, nos departamentos e seções sendo um dos aspectos que pode tornar a empresa mais competitiva, desde que os líderes saibam interagir com seus colaboradores e motivá-los a fim de atingir os objetivos e metas como citado anteriormente.

O problema é que nem todas as empresas procuram contratar líderes que se adequam ao estilo de trabalho exigido, muitas vezes o parentesco e a amizade falam mais alto no momento da contratação, ficando de lado o conhecimento, autonomia e estilo do líder.

Maximiano (2008) define liderança como um processo que conduz as ações de seus colaboradores, influenciando o comportamento e o pensamento em busca da realização das metas estabelecidas.

O autor afirma que a influência e a meta são fatores fundamentais para uma boa liderança, pois para a realização das metas determinadas, é preciso que a equipe seja unida e bem influenciada pelos líderes.

Chiavenato (2003) citou que para os humanistas a liderança é visualizada sob diversos ângulos, como por exemplo, um fenômeno de influência interpessoal, um

processo de redução da incerteza de um grupo, uma relação funcional entre líderes e subordinados e como um processo em função do líder, dos seguidores e de variáveis da situação.

A liderança é a influência interpessoal que envolve conceitos como o poder e a autoridade, de acordo com a situação. O grupo tende a escolher como líder aquele que ajuda na tomada de decisão e se torna um estrategista, indicando os rumos que seus subordinados devem tomar. (CHIAVENATO, 2003)

O líder deve desenvolver a influência através das habilidades, da capacidade adquirida. Segundo Hunter (2009) “a liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum”.

“A liderança é um processo social no qual se estabelecem relações de influência entre pessoas” (LIMONGI, 2002, p.259). Como foi exposto, diversos conceitos de autores diferentes sobre liderança, porém todos concordam que a influência é um dos pontos mais importantes quando se trata de liderança.

Cabe ao líder escolher qual metodologia utilizar para influenciar seus subordinados para que se possam atingir as metas citadas entre os autores. Maximiano (2008, p. 194) define liderança:

Liderança é a realização de metas por meio da direção de colaboradores. A pessoa que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específicas é líder. Um grande líder tem essa capacidade dia após dia, ano após ano em uma grande variedade de situações.

De acordo com o autor, o líder só consegue desempenhar bem sua função com a colaboração dos seguidores, a realização das metas só é possível se houver uma integração entre os dois.

Os conceitos de líder e liderança são diferentes, o que confunde algumas pessoas, Hunter (2009) explica: a liderança é a atividade ou processo desenvolvido, e líder é a pessoa. O líder deve estar atento a mudanças e buscar uma visão estratégica do negócio.

2.2 Teorias de liderança

As literaturas clássicas e contemporâneas citam várias teorias sobre a liderança, e a seguir serão discutidas as tendências mais utilizadas nos modelos gerenciais: a teoria dos traços, a teoria dos estilos de liderança, a teoria situacional da liderança e a teoria do caminho objetivo para a liderança.

2.2.1 Teoria dos traços:

Limongi (2002) afirma que o indivíduo deve possuir algumas características para se tornar líder, como fatores físicos (idade, altura, peso), habilidades (inteligência, conhecimento, saber atrair a atenção) e aspectos da personalidade (moderação, introversão, extroversão, alta confiança, controle emocional).

Todos os aspectos devem ser desenvolvidos pelas pessoas através de um processo de amadurecimento e autoconhecimento.

Segundo Chiavenato (2003) no início do século XX, alguns estudos comprovaram que as pessoas já nascem líderes, e milhares de traços foram definidos na associação da liderança, entre eles, energia, aparência, autoconfiança, inteligência, fluência verbal, impulso para realização, entusiasmo, dinamismo, tolerância ao estresse, prestígio, entre outros.

Já Hitt, Miller, Colella (2007) informa que pesquisas mais recentes mostram que os líderes são diferentes das outras pessoas e que muitos traços são aprendidos ou desenvolvidos de acordo com cada situação.

Seis traços centrais foram mencionados pelos pesquisadores, o impulso, a motivação para a liderança, a honestidade e integridade, a autoconfiança, a capacidade cognitiva e o conhecimento sobre o negócio.

O impulso se refere à motivação, persistência e iniciativa do líder, que é o responsável pelo cumprimento das metas da empresa, com energia e disposição, criando sua própria visão.

A motivação para a liderança é o desejo de conduzir, influenciar seus subordinados, obter poder e autoridade e não ter medo de assumir responsabilidades.

Os subordinados precisam de líderes que sejam confiáveis, por isso a honestidade e a integridade são fundamentais na pessoa do líder, nas suas ações e comportamentos.

A autoconfiança mantém o líder mais confiante em suas ações, aprendendo com erros e repassando esta confiança para os subordinados. Na capacidade cognitiva o líder deve possuir alto grau de inteligência para processar informações complexas e saber lidar com as modificações do ambiente. Para tomar melhor decisão, antever problemas futuros e compreender as implicações de suas ações, o líder deve ter amplo conhecimento sobre o negócio.

2.2.2 Teoria dos estilos de liderança:

As pessoas devem ser preparadas para serem líderes. Nesta teoria existem duas lideranças, a orientada para o empregado, com maior envolvimento dos subordinados, dando maior ênfase as relações interpessoais e a orientada para a produção, os empregados seguem as ordens da chefia, com maior ênfase no aspecto técnico ou da tarefa. O quadro 1 define claramente a diferença entre os dois estilos básicos de liderança:

Estilo orientado para as pessoas	Estilo orientado para as tarefas
<ul style="list-style-type: none"> • Estilo pessoas 	<ul style="list-style-type: none"> • Estilo tarefa
<ul style="list-style-type: none"> • Liderança orientada para as pessoas 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderança orientada para a tarefa
<ul style="list-style-type: none"> • Liderança orientada para as relações humanas 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderança orientada para a produção, para a produtividade ou eficiência
<ul style="list-style-type: none"> • Liderança orientada para a consideração ou para o grupo 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderança orientada para o planejamento e a organização

Quadro 1 - Dois estilos básicos de liderança

Fonte: Maximiano (2008)

Na liderança orientada para a tarefa, o líder se encaixa no modelo autocrático, se preocupa mais com a tarefa do que com os subordinados.

Já a liderança orientada para as pessoas foca o modelo democrático, o líder se preocupa com o bem estar dos subordinados criando um clima confortável e mais participativo.

De acordo com Chiavenato (2003), existem três tipos de liderança: autocrática, democrática e liberal. O líder deve estar atento para utilizar estes estilos de acordo com a situação e o grupo de trabalho. O quadro 2 mostra as principais características destes estilos.

AUTOCRÁTICA	DEMOCRÁTICA	LIBERAL (LAISSEZ-FAIRE)
O líder fixa as diretrizes sem qualquer participação do grupo.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulando e assistido pelo líder.	Há liberdade total para as decisões grupais ou individuais, e mínima participação do líder.
O líder determina as providencias para a execução das tarefas, cada uma por vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	O grupo esboça as providencias para atingir o alvo e pede aconselhamento do líder, que sugere alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates.	A participação do líder é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem.
O líder determina a tarefa que cada um deve executar e o seu companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus companheiros de trabalho.	A divisão das tarefas e escolhas dos colegas fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.
O líder é dominador e é “pessoal” nos elogios e nas criticas ao trabalho de cada membro.	O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito. O líder é “objetivo” e limita-se aos “fatos” nas criticas e nos elogios.	O líder não avalia o grupo nem controla os acontecimentos. Apenas comenta as atividades quando perguntado.

Quadro 2 – Os três estilos de liderança

Fonte: Chiavenato (2003)

2.2.2.1 Liderança Autocrática

No estilo autocrático, o líder é mais reservado, pouco comunicativo, gosta de acompanhar tudo de perto, fixa diretrizes sem a participação do grupo determina qual a tarefa de cada subordinado, não deixa espaço para a criatividade dos liderados e não aceita críticas com facilidade.

Conforme um estudo feito por Minicucci (1992), este estilo pode ser utilizado quando o funcionário for hostil, pois eles encaram a autoridade com ressentimento e a hostilidade precisa defrontar-se com a autoridade, e também quando a pessoa for dependente, porque ela precisa de uma autoridade de pulso firme. Uma orientação mais firme inspira mais confiança.

2.2.2.2 Liderança Liberal (*Laissez-faire*)

No estilo liberal, o líder concede liberdade de ação e autonomia a seus subordinados, se preocupa em alcançar objetivos e metas e sua ênfase é nos objetivos, não no controle. Estimula a iniciativa e capacidade de criatividade dos funcionários e delega totalmente as decisões ao grupo. Ele se interessa mais em desenvolver as pessoas individualmente do que toda a equipe de trabalho.

Minicucci (1992) sugere que a liderança liberal seja empregada com o individualista que se torna mais produtivo quando esta sob liderança permissiva. É importante deixar este individualista agir da maneira que quiser, sem por em risco o bem estar do grupo. Pode ser usada também quando a pessoa for retraída da sociedade, aquela que tem aversão a contatos pessoais. A atmosfera permissiva contribui para a sua paz de espírito e para que seu esforço se torne mais eficiente e natural.

2.2.2.3 Liderança Democrática

No estilo democrático, o líder é mais aberto e comunicativo, valoriza o trabalho em grupo e delega tarefas e grande parte das decisões. Estimula a iniciativa e criatividade dos funcionários.

Para a liderança democrática, Minicucci (1992) indica aquelas pessoas que colaboram, porque o desejo de colaborar não é, por si só um traço distinto de personalidade, e se o indivíduo for colaborador e agressivo, ele seguirá a direção certa, com um mínimo apenas de controle, o mesmo ocorre com o indivíduo que se adapta aos grupos com facilidade, ele tem menos necessidade de direção, pois se sente satisfeito num grupo.

O estudo do ambiente é essencial para a definição do estilo a ser utilizado assim como o modo como os subordinados trabalham e suas funções também devem ser analisadas antes da escolha do estilo, porque cada situação e grupo dependem de um modo diferente de liderança.

2.2.3 Teoria situacional da liderança:

Parte do princípio de que não existe um único estilo de liderança, válido para toda e qualquer situação, explicam a liderança dentro de um contexto mais amplo (CHIAVENATO, 2003).

A liderança situacional baseia-se numa inter-relação entre o comportamento de tarefa e de relacionamento oferecido pelo líder e da maturidade dos subordinados no desempenho das atividades e busca dos objetivos (WOOD JR, 2009)

Hitt, Miller e Collela (2007) afirmam que cada situação é necessário um comportamento diferente e os subordinados apresentam características diferentes, por isso o líder precisa avaliar como agir em determinadas situações.

Os autores explicam que o líder eficaz se preocupa em adequar ao melhor estilo e comportamento para a situação ou momento. O quadro 3 mostra qual o

comportamento do líder em algumas situações de acordo com a característica dos subordinados.

FATORES SITUACIONAIS		
CARACTERISTICAS DO SUBORDINADO	CARACTERISTICAS DO AMBIENTE DE TRABALHO	COMPORTAMENTO DE LIDERES EFICAZES
Forte necessidade de afiliação		Incentivador
Forte necessidade de segurança		Diretivo
Lócus de controle interno		Participativo
Lócus de controle externo		Diretivo
	Tarefa estruturada	Diretivo
	Tarefa não estruturada	Incentivador
Alta intensidade de necessidade de crescimento	Tarefa complexa	Participativo Orientado para realizações
Baixa intensidade de necessidade de crescimento	Tarefa complexa	Diretivo
Alta intensidade de necessidade de crescimento	Tarefa simples	Incentivador
Baixa intensidade de necessidade de crescimento	Tarefa simples	Incentivador
Baixa disposição de deixar a empresa. Baixa ansiedade e alta satisfação	Muita clareza de funções e pouco conflito de funções	Influencia ascendente e contingencial

Quadro 3 – Interação entre comportamento do líder e fatores situacionais.

Fonte: Hitt, Miller, Collela (2007)

2.2.4 Teoria do caminho-objetivo para liderança:

Baseado no conceito da expectativa da motivação, oferecendo incentivos e recompensas pelo alcance dos objetivos e metas. Os desafios centrais da liderança são motivar, inspirar, sensibilizar e comunicar. Nem todos os grupos de trabalho estão preparados para ser participativos, neste caso deve haver uma preparação com todos.

É dever do líder criar uma cultura apropriada e obter os resultados necessários. Para ser um líder de uma empresa não basta só mandar, é preciso saber se seus clientes estão satisfeitos e fazer com que os funcionários se sintam motivados.

Explicar o caminho significa que o líder deve ajudar e trabalhar com seus subordinados a fim de identificar e aprender sobre os comportamentos, que auxiliará no cumprimento de tarefas bem sucedidas e obter recompensas. O líder deve conversar com seus subordinados para descobrir quais as recompensas são mais importantes para eles (HITT, MILLER, COLELLA, 2007).

2.3 Liderança carismática e Liderança transacional

Como vimos até o momento, a liderança focaliza vários estilos, comportamentais, de recompensa, sobre a tarefa e motivacionais.

A liderança carismática é aquela que causa forte impressão nos seguidores. Entre líderes carismáticos estão Madre Teresa de Calcutá, Martin Luther King Jr. e Adolf Hitler. O verdadeiro líder carismático freqüentemente não se encaixa em uma organização tradicional e pode liderar um movimento social mais do que uma organização formal.

Robbins (1996) cita como característica de líderes carismáticos, autoconfiança, visão, capacidade de articular a visão, fortes convicções sobre a visão, comportamento fora do comum, agentes de mudança, sensibilidade ao ambiente.

A autoconfiança é uma característica marcante do líder carismático, porque ela completa a confiança e a capacidade do líder. A visão é uma meta idealizada, que tem como objetivo propor um futuro melhor do que agora, já a capacidade de articular a visão explica de forma que todos entendam a visão para agir como uma força motivadora. Fortes convicções sobre a visão é o comprometimento e a disposição de assumir riscos, custos e sacrifícios para se atingir a visão esperada.

Comportamentos fora do comum são aqueles contrários as normas, percebidos como novos, causando surpresa e admiração dos seguidores quando se tem um resultado positivo.

Um agente de mudança é percebido com mais ênfase como agente de mudança radical do que como remediador da situação atual. A sensibilidade ao ambiente abrange a capacidade de fazer avaliações realistas das restrições do ambiente e dos recursos necessários para eventuais mudanças.

Os líderes carismáticos exercem o emocional sobre os subordinados, fixando em algo e tendo uma visão de futuro, motivando todos a realizarem a missão determinada.

A liderança transacional apela aos interesses, principalmente as necessidades primárias dos seguidores. Muitos subordinados não se satisfazem apenas com reconhecimento ou homenagens, chamadas de recompensas psicológicas, eles precisam de promoções, aumento de salário, trocar as atividades ou tarefas, conhecidas como recompensas materiais. (MAXIMIANO, 2008).

O autor ensina também que os líderes transacionais guiam e motivam seus seguidores para o cumprimento das metas, esclarecendo as exigências do papel e da tarefa. Eles frequentemente ressaltam os planos, programações ou orçamentos (aspectos impessoais) sem esquecer o senso de compromisso com a organização, normas e os valores organizacionais.

Robbins(1996) apresenta também as principais características do líder transacional: recompensa contingencial, isto é a troca de recompensas por esforço, reconhecendo realizações, a administração por exceção (ativo) que observa e buscam desafios de regras e padrões, adotando ações corretivas, A administração por exceção (passivo) intervém apenas se os padrões não forem atendidos e a *Laissez-faire*: abdica de responsabilidades, evita tomar decisões.

O quadro 4 demonstra a síntese das características das lideranças carismática e transacional:

LIDERANÇA CARISMÁTICA	LIDERANÇA TRANSACIONAL
Líder inspirador	Líder negociador
Líder transformador	Liderança baseada na promessa de recompensas
Líder revolucionário	Liderança manipulativa
Agente de mudanças	
Líder renovador	

Quadro 4 – Síntese das características da liderança carismáticas e da liderança transacional.

Fonte: Maximiano (2008)

Cabe ao líder escolher seu estilo e sua maneira de liderar, porque cada situação e grupo de trabalho depende de um estilo diferente, por isso podemos definir a importância do líder ter conhecimento sobre as teorias e estilos de liderança.

3 LÍDERES E GERÊNCIA: DIFERENÇAS E CARACTERÍSTICAS

3.1 Líderes

Segundo Robbins (1996), líder é aquele que possui sabedoria, conhecimento e técnicas para guiar pessoas, criando um ambiente comunicativo e criativo, visando melhorar o trabalho em equipe.

Bergamini (1997) afirma que o líder tem que persuadir e pedir o comprometimento dos liderados através de seu próprio exemplo, motivando-os a desempenhar as tarefas designadas corretamente com o compromisso de obter os resultados esperados, sempre com entusiasmo.

Para ser um bom líder, é preciso diferenciar poder de autoridade, todo líder tem um cargo de poder, mas é preciso desenvolver autoridade com seus subordinados (HUNTER, 2009).

Muitos liderados manifestam medo dos líderes porque usam o poder para manipulá-las, como por exemplo, faz ou está demitido, por isso o líder deve desenvolver a autoridade, pois apenas com gestos os subordinados já sabem o que fazer e realiza as tarefas com vontade e entusiasmo. O poder desgasta os relacionamentos, forçando as pessoas a fazer as atividades ou vontades do líder. Quando se tem autoridade, as pessoas fazem de boa vontade o que é mandado (HUNTER, 2009).

O líder pode ter segundo Bergamini (1997) dois tipos de autoridade: a delegada (ou nomeados), que trata de um cargo específico de escolha do grupo e a natural, quando a pessoa se destaca no grupo devido sua capacidade na realização das tarefas.

Já Bowditch e Buono (2004) definem poder como a capacidade de influenciar os resultados e a autoridade como situações onde uma pessoa recebe a posição de liderança. E avalia alguns tipos de poder exercidos pelos líderes: poder de recompensa e de coerção, baseado em recompensas e punições, poder do

conhecimento, baseado no domínio de um indivíduo sobre certos assuntos e poder de referência, baseado no carisma pessoal.

O desempenho de um líder implica em eficácia, trabalho e realização, definição clara das metas e objetivos com seriedade. O líder é aquele que indica o caminho correto e obtém o comprometimento do grupo. (DRUCKER, 1996).

Araujo (2006) salienta que o líder é um modelo para seus subordinados em todos os aspectos, seja social, espiritual ou profissional e os atributos mais importantes em um líder são a integridade, inteligência, criatividade e coragem de expressar suas idéias, procurando aprender com as experiências e erros.

“É importante tratar os outros seres humanos exatamente como você gostaria que eles o tratassem”. (HUNTER, 2009, p. 16). Os líderes devem sempre se lembrar desta afirmação na hora de desenvolver suas habilidades, passando este pensamento aos subordinados. O líder é um modelo, por isso se ele tratar bem seus subordinados com certeza eles retribuirão da mesma forma.

3.1.1 Características do líder:

“Ouvir é uma das habilidades mais importantes que um líder pode escolher para desenvolver” (HUNTER, 2009, p. 20). É dever de todo líder saber ouvir e falar na hora certa, porém vários líderes preferem só falar e esquecem que no grupo existem várias pessoas capazes de dar opiniões proveitosas e solucionar problemas.

Ser líder é desempenhar uma função ou tarefa e ser responsável pelo desempenho de um grupo, com motivação. Maximiano (2008, p. 195) afirma:

No papel de líderes, algumas pessoas são mais eficazes que outras, porque tem mais habilidade ou são mais motivadas. Pode ser que as duas características sejam interdependentes: as pessoas mais motivadas provavelmente são as mais hábeis.

O autor apresentou a motivação e a habilidade sendo fatores importantes para o líder. Por isso eles precisam estar atentos e procurar aperfeiçoar sempre mais estas características e transmiti-las aos seus subordinados.

Hunter (2009) ensina que as características de um líder podem ser determinadas através de uma comparação com alguém que tenha exercido autonomia em nossa vida. Na obra o autor cita como principais características de um líder a honestidade, confiabilidade, bom exemplo, cuidado, compromisso, ser bom ouvinte, saber conquistar a confiança das pessoas e tratá-las com respeito, ter atitudes positivas e entusiásticas e gostar das pessoas.

Chiavenato (2005) apresenta como características importantes para dar estabilidade aos líderes: foco nos objetivos, autoconfiança, habilidade no relacionamento humano, criatividade, inovação, flexibilidade, tomada de decisão, padrão de desempenho, visão de futuro entre outras.

O autor sugere também que os líderes mantenham uma postura com a sociedade criando estratégias, integridade, autenticidade, atitudes positivas, ousadia, não ter medo de assumir riscos, estar atento a novas tecnologias e ter coerência e transparência em sua função.

Para Hunter (2009) o líder precisa desenvolver o amor no que faz. O quadro 5 demonstra algumas qualidades que os líderes precisam desenvolver para criar maior influência entre seus subordinados, clientes e organização.

Paciência	Mostrar autocontrole
Bondade	Dar atenção, apreciação e incentivo
Humildade	Ser autêntico, sem pretensão, orgulho ou arrogância
Respeito	Tratar os outros como pessoas importantes
Abnegação	Satisfazer as vontades dos outros
Perdão	Não se ressentir quando for enganado
Honestidade	Ser livre de engano
Compromisso	Sustentar suas escolhas
Resultados: serviço e sacrifício	Pôr de lado suas vontades e necessidades; buscar o maior bem para os outros.

Quadro 5 – Amor e Liderança

Fonte: Hunter (2009)

3.2 Liderados

O liderado é aquele que realiza as tarefas ou funções orientadas pelo líder com o intuito de atingir as metas e os objetivos organizacionais. Os liderados também são conhecidos como subordinados ou seguidores.

Maximiano (2008, p. 95) afirma “os liderados seguem o líder por alguma razão ou motivo”. A partir das propostas do líder para realização das tarefas, os seguidores optam em concordar ou não desde que seja de seu interesse.

O autor ressalta também que há dois tipos de liderados, os fiéis e os mercenários. O primeiro é aquele que se deixa convencer pela mensagem, missão e imagem que o líder transmite. Este tipo de liderado caracteriza-se como carismático. O segundo é aquele que obtém recompensas psicológicas e materiais através do líder, se caracterizando como liderado transacional, por obedecer a um contrato psicológico calculista.

Os liderados precisam ser obedientes e aprender juntamente com os líderes a transformar o ambiente de trabalho mais motivador e comunicativo. Saber trabalhar em equipe é essencial para a execução das tarefas e realização das metas. Os liderados devem seguir como exemplo as características dos líderes citadas anteriormente.

A competência dos liderados também deve ser analisada, pois ela modifica de forma oposta à liderança. Maximiano (2005, p. 289) afirma: “Mais competência dos seguidores, menos necessidade de intervenção do líder. Menos competência dos seguidores, mais necessário se torna o líder”. Quando os liderados são competentes, o líder cria mais confiança, aumentando a motivação entre eles.

3.3 Situação e tarefa

“O que liga o líder aos seguidores é a existência de uma tarefa ou missão” (MAXIMIANO, 2008, p. 196). Tarefa e missão são fundamentais para a liderança, sem eles seria somente influência ou popularidade.

O autor afirma também que as missões que o líder propõe ao grupo são classificadas em dois tipos: moral, que apresenta um desafio para o grupo resolver e calculista, aquela que promete recompensas.

Segundo Drucker (1996) alguns aspectos podem influenciar a relação entre líderes e liderados, como aspectos externos (expectativa dos liderados, estrutura e clima social da organização) e aspectos internos (hierarquia da organização, faixa etária, aspectos financeiros, tempo no cargo, parcerias).

É dever do líder estudar a situação e desenvolver sua função de acordo com ela. Esta situação é variável, cada empresa e grupo requerem um modelo de líder diferente, por isso a necessidade de analisar cada função e tarefa a ser executada.

Conquistar a confiança dos liderados, atingir objetivos e metas é uma busca constante do líder, e para superar estes desafios e situações inesperadas, ele precisa focar no desempenho e moldar-se de acordo com cada situação. (DRUCKER, 1996).

3.4 Líderes e gerentes

Segundo Chiavenato (2005) existem muitas diferenças entre líderes e gerentes. O líder estimula o trabalho em equipe, motiva e orienta o funcionário enquanto o gerente se limita a dar ordens. Líderes trabalham por um objetivo comum, gerentes agem de acordo com seus próprios interesses.

De acordo com Hunter (2009), gerência não é aquilo que fazemos para os outros. Nós gerenciamos nossas contas, patrimônio, inventário, podemos gerenciar até nos mesmos, mas pessoas, seres humanos, não. Nós devemos gerenciar coisas e liderar pessoas.

Bennis (1996) ressalta algumas diferenças e características entre líderes e gerentes, como demonstra o quadro 6:

GERENTES	LÍDERES
Administra	Inova
Uma cópia	Um original
Mantém	Desenvolve
Prioriza sistemas e estruturas	Prioriza as pessoas
Depende de controle	Inspira confiança
Visão de curto prazo	Perspectiva de futuro
Pergunta como e quando	Pergunta o que e por que
Vive com os olhos voltados para o impossível	Vive com os olhos voltados no horizonte
Imita	Inventa
É bom soldado clássico	É seu próprio comandante
Faz as coisas direito	Faz as coisa certas

Quadro 6 – Líderes e gerentes

Fonte: Bennis (1996)

Como mencionado acima, o líder é mais ousado e original, possui características inovadoras, tem perspectiva de futuro e desenvolve melhor sua função. Os gerentes são acomodados, não se interessam no futuro.

Os gerentes devem se espelhar nos líderes, procurando aperfeiçoar seu trabalho e mudando seu estilo, para se tornar uma pessoa motivadora e inovadora, desenvolvendo as habilidades certas eles podem se transformar em excelentes líderes.

4 MOTIVAÇÃO: BRAÇO DIREITO DO LIDER

4.1 Conceito motivação

Chiavenato (2008) afirma que é indispensável ter um mínimo de conhecimento sobre a motivação humana para compreender o comportamento das pessoas. Para ele, é difícil definir precisamente o conceito de motivação, por ser utilizada em diferentes sentidos.

Segundo Hunter (2009) a motivação é qualquer comunicação que influencia as escolhas, como líder devemos fornecer as condições necessárias para a mudança, mas as pessoas é que fazem suas próprias escolhas para mudar.

Maximiano (2005, p.256) afirma “A palavra motivação é usada com diferentes significados.” Isto é, pode-se falar em motivação em diversas situações, na hora de estudar, viajar e até mesmo quando não estamos fazendo nada.

O autor acrescenta que a motivação é uma energia ou força, que move o comportamento, e que pode ser dividida em três propriedades: a direção, que é o objetivo do comportamento motivado, a intensidade, que é a força dos motivos e a permanência, que significa a duração da motivação.

Para Limongi (2002) a motivação é um tema muito estudado em gestão de pessoas e um assunto que preocupa muito as organizações. Muitas empresas investem em programas motivacionais, que na maioria das vezes, não funcionam, porque os líderes só se preocupam no início do projeto, depois, acaba no esquecimento.

Os programas motivacionais quando bem implantados, são um grande fator competitivo para a organização, mas os gestores e líderes precisam se preocupar em dar continuidade no trabalho e inovar quando necessário.

A motivação e o relacionamento são fundamentais para se ter uma liderança eficaz, como citou Hunter (2009, p.22) “a chave para a liderança é executar as tarefas enquanto se constrói um relacionamento”, é preciso que a realização das tarefas e o relacionamento sejam medidos de forma igual, para evitar problemas com a motivação e cumprimento das atividades.

4.2 Motivação para o trabalho

A motivação no trabalho é um fator importante que todas as empresas devem praticar, e o líder é um dos responsáveis pela motivação do seu grupo de trabalho. Hitt, Miller e Colella (2007, p. 164) definem motivação para o trabalho:

Motivação, então, refere-se a forças oriundas do interior de uma pessoa, que são responsáveis pelo direcionamento, pela intensidade e pela persistência intencionais dos esforços da pessoa, orientados para alcançar objetivos específicos que não dependem de capacidade ou demandas ambientais.

Segundo o autor, a motivação está ligada ao desempenho da pessoa dentro da organização. A capacidade e alguns fatores ambientais exercem influência sobre este desempenho e quando a pessoa foca naquele objetivo, a motivação vem do seu interior, e chegar ao objetivo passa a ser prioridade.

Maximiano (2008) explica que a motivação no campo administrativo em situação de trabalho, são as forças ou motivos que interferem no desempenho das pessoas, abrangendo toda organização, pois o desempenho da organização depende do desempenho das pessoas.

Os autores estão de acordo que a motivação para o trabalho está ligada em seu desempenho, sendo um estado psicológico de disposição, interesse ou vontade de realizar as tarefas e as metas e chegar ao objetivo esperado.

Os líderes precisam estar atentos aos motivos externos e internos que interferem na motivação dos subordinados, pois eles são responsáveis por manter a motivação dentro da equipe.

Os motivos internos levam a pessoa a realizar apenas certas tarefas e excluir outras atraindo por umas e evitar outras, são impulsos internos afetados por fatores sociológicos, como grupos que a pessoa frequenta. Já os motivos externos satisfazem as necessidades, despertando um sentimento de interesse pelas recompensas, valores e oportunidades desejadas. A figura 1 representa estes motivos, que influenciam o desempenho das pessoas nas organizações.

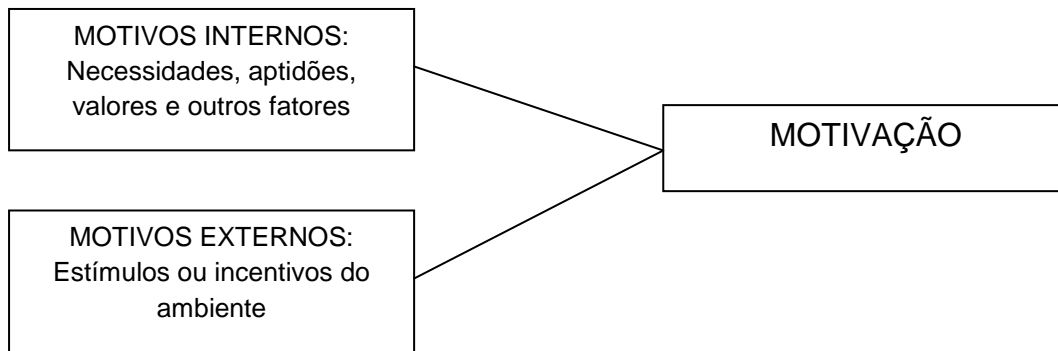


Figura 1: A motivação é resultante de uma interação de motivos complexos, internos e externos.

Fonte: Maximiano (2008)

4.3 Teorias da motivação do trabalho

Os líderes devem estar atentos sobre as teorias que explicam o desempenho das pessoas no trabalho, que se divide em dois grupos: teoria de processo, isto é, como se está motivado e a teoria de conteúdo, porque se está motivado. A figura 2 aborda a classificação destas duas teorias.

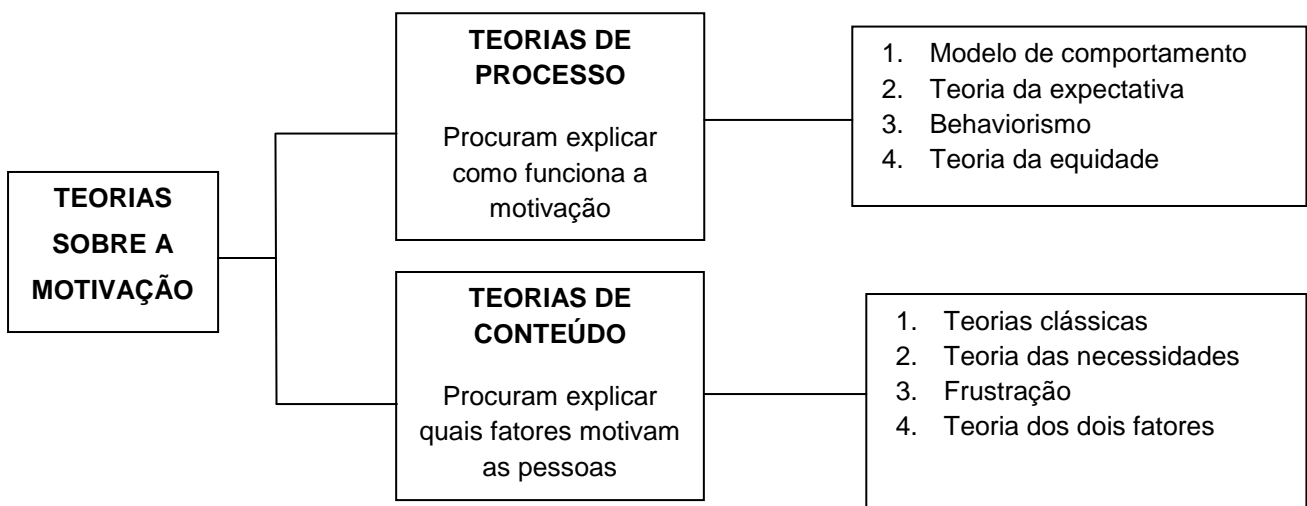


Figura 2: Classificação das teorias sobre motivação

Fonte: Maximiano (2005)

4.3.1 Teorias de processo

A teoria de processo aborda como vimos na figura 2, quatro tipos de modelos, o modelo de comportamento, a teoria da expectativa, o *Behaviorismo*¹ e a teoria da equidade.

O modelo de comportamento explica o motivo que determina o comportamento, fornecendo uma explicação fácil para o entendimento das ações individuais. O comportamento é sempre motivado por uma causa interna ou externa, como vimos anteriormente na seção 4.2.

“A teoria da expectativa propõe que as pessoas se esforçam para alcançar resultados ou recompensas” (MAXIMIANO, 2005, p. 258). Nesta teoria, o indivíduo se esforça e escolhe o comportamento de acordo com a satisfação ou insatisfação que os resultados proporcionam, isto é, há uma ligação entre o esforço, o desempenho e o resultado ou recompensa final.

Expectativa é a condição que a pessoa acredita ou espera que seus objetivos sejam alcançados, é a probabilidade de atingir os resultados, sendo definida como uma crença de que determinado comportamento resultará em um resultado positivo. (LIMONGI, 2002)

Hitt, Miller e Colella (2007) explicam que as pessoas analisam três fatores para resolverem se devem desempenhar esforços em direção a ações: primeiro, a probabilidade da expectativa, após um grande esforço, quanto aumentará o nível de desempenho. Segundo, a probabilidade do nível de desempenho levar aos resultados esperados, e terceiro é a importância de cada resultado, o volume de satisfação.

O *behaviorismo* apesar de ser um estudo com animais, os líderes devem conhecer alguns conceitos que podem ativar o comportamento humano, como o condicionamento operante, que significa a repetição de comportamentos, o reforço positivo, representa os estímulos ou recompensas que fazem a repetição do comportamento, a punição, um ato desagradável que ocorre após um comportamento indesejável, a programação de estímulos ou frequência do reforço, a extinção que ocorre quando o comportamento não é reforçado desaparecendo e a modificação do comportamento ou corrente do reforço positivo, que tende a manipular o comportamento das pessoas. (MAXIMIANO, 2005)

¹ *Behaviorismo* é um ramo do estudo do comportamento que se baseia em experimentações de laboratórios com animais. (MAXIMIANO, 2005)

A teoria da equidade é abordada por Hitt, Miller e Colella (2007) como sendo uma teoria que sustenta o fato da motivação ser baseada na avaliação feita por uma pessoa que compara a proporção dos resultados e recompensas com outras pessoas, formando as percepções sobre a equidade. Com base nestas percepções, a pessoa escolhe se precisa desempenhar melhor suas funções ou diminuir seus esforços.

4.3.2 Teorias de conteúdo

As teorias de conteúdo são analisadas através da teoria clássica, teoria das necessidades, frustração e teoria dos dois fatores.

A teoria clássica, fundada por Henri Fayol enfatiza a estrutura organizacional e os princípios da administração, ela é importante na motivação porque as funções técnicas, comerciais, financeiras, segurança e administrativas da empresa auxilia na motivação do funcionário, que executando as tarefas com responsabilidade consegue superar suas expectativas. O líder deve saber administrar bem este aspecto. (CHIAVENATO, 2003)

A teoria das necessidades mais conhecida é a hierarquia das necessidades de Maslow, que se baseia na hierarquia das necessidades humanas representadas em uma pirâmide, de acordo com a figura 3.

As necessidades são divididas em primárias, que são as necessidades fisiológicas (fome, sede) e a segurança (abrigo). São classificadas como primárias por ser comum a todas as pessoas e secundárias que são aquelas influenciadas pela sociedade, personalidade e diferenças individuais, classificadas pelos três níveis superiores da pirâmide: necessidades sociais (amigos, companheiros, filhos), estima (avaliação positiva de si mesmo e auto-respeito) e auto-realização, que surge quando todas as outras necessidades são supridas, se tornar melhor do que é. (LIMONGI, 2002)



Figura 3: Hierarquia das necessidades humanas segundo Maslow.

Fonte: Chiavenato (2008)

A frustração, segundo Maximiano (2005) representa a incapacidade de satisfazer uma necessidade. No ambiente de trabalho alguns efeitos podem ocorrer devido a frustração, como a compensação, procurar outra alternativa de satisfação, a resignação, entregar-se ao desânimo, desistindo dos interesses, a agressão, ataques físicos ou verbais, e a substituição ou deslocamento, quando não é possível agredir a pessoa ou objeto responsável pela frustração e procura outra vítima.

A teoria dos dois fatores foi desenvolvida através dos estudos do Frederick Herzberg, dentro do ambiente externo e no trabalho do indivíduo. Para ele, a motivação para o trabalho depende de dois fatores: higiênicos e motivacionais. (CHIENENATO, 2008)

De acordo com Maciel e Diniz de Sá (2007), os fatores higiênicos, extrínsecos ou de manutenção constituem o contexto do cargo, as condições das pessoas enquanto trabalha, como as políticas organizacionais, o relacionamento com o supervisor e com os colegas, as condições físicas do trabalho, salários e benefícios, as oportunidades existentes, a vida pessoal, segurança no cargo e a comunicação. Estes fatores devem estar de acordo com os interesses do funcionário, para evitar a insatisfação.

Os fatores motivacionais, intrínsecos ou satisficentes referem-se ao conteúdo do cargo, tarefas, realização pessoal e profissional, reconhecimento,

delegação de responsabilidade, liberdade de decisão, autonomia, participação, criatividade e inovação no trabalho. Chiavenato (2008, p.70) afirma:

1. A *satisfação no cargo* é função do conteúdo ou atividades desafiadoras e estimulantes do cargo: são os chamados *fatores motivadores*.
2. A *insatisfação no cargo* é função do ambiente, da supervisão, dos colegas e do contexto geral do cargo: são os chamados *fatores higiênicos*.

Os fatores motivacionais são aqueles relacionados ao trabalho que podem aumentar a satisfação, mas não a insatisfação e os fatores higiênicos, os que podem acarretar insatisfação, mas não satisfação.

Os líderes possuem grande parcela no ato de motivar seus subordinados, estas teorias devem ser revisadas para auxiliar na motivação. Assim como eles precisam escolher seus estilos de liderança, devem escolher também como motivar.

4.4 Fatores que Geram Motivação

Vários fatores têm que ser analisados pelos líderes nas organizações. Chiavenato (2000) cita alguns fatores importantes que geram motivação, como a auto-realização, reconhecimento, segurança, o dialogo de desenvolvimento, desenvolvimento pessoal e treinamento, remuneração, promoção e crescimento, condições de trabalho, colegas, benefícios, sugestões para melhoramento. e estimular o estrategismo.

A auto-realização é um sentimento que vem de dentro das pessoas quando há um resultado positivo do próprio trabalho. É função do líder demonstrar ao colaborador que sua tarefa foi realizada com sucesso e gerar esta auto-realização transmitindo este fato a empresa em geral.

O reconhecimento é um dos pontos mais importante e muito valorizado pelos colaboradores. O líder deve procurar elogiar os membros da equipe quando fizer algo que mereça elogios.

A segurança no emprego é um fator motivador neste mercado competitivo. Cabe ao líder abrir espaço ao funcionário e mostrar que na empresa sempre tem lugar para quem for competente.

Ter um *feedback* (retorno) principalmente se for positivo é um grande aliado da motivação, caracterizando o diálogo de desenvolvimento.

O desenvolvimento pessoal e treinamento é a oportunidade de adquirir conhecimentos e habilidades para exercer melhor a função, e quando a empresa convida o funcionário para um treinamento, cresce a auto-estima e a confiança da empresa estar investindo nela, aumentando a motivação. O treinamento é um ponto forte em todas as empresas que precisam ampliar a motivação.

A remuneração motiva apenas em curto prazo, as empresas devem pesquisar o mercado antes de fixar valores, porque um salário abaixo da média se torna um grande fator desmotivador.

A promoção e crescimento na organização é um jeito de motivar as pessoas, elas desempenham a atividade com mais vontade quando a empresa dá espaço para crescimento.

Uma boa condição de trabalho é essencial para gerar motivação. A empresa deve organizar o ambiente de acordo com cada função ou atividade desempenhada para oferecer aos funcionários o melhor ambiente possível com boas condições de funcionamento.

Os líderes precisam desenvolver um ambiente agradável e amigável, não se pode exigir que todos sejam colegas, mas este tema deve sempre ser lembrado em reuniões e no dia-a-dia. Promover lazer é uma forma atrativa de gerar amizade e aumentar a motivação.

Os benefícios também devem ser distribuídos de acordo com o mercado, e ele pode ser um fator desmotivador se comparado a outras empresas, a mesma função receber mais e maiores benefícios. Deve haver um equilíbrio.

A opinião do funcionário deve ser sempre levada em consideração e se possível premiada. Algumas empresas utilizam um sistema de envio de sugestões para melhoramento.

O estrategismo é um ato de liderança porque quando se tenta influenciar o comportamento das pessoas, se torna um ato de liderança. Definir o estilo de liderança é um dos fatores que auxiliam na criação de um ambiente motivador. Alguns exemplos praticados de como despertar a motivação nas pessoas para estimular o estrategismo são: estabelecer objetivos claros, empoderamento, relacionamento e comunicação, reconhecimento e apreço e moral. (CHIAVENATO, 2000)

Os objetivos devem ser desafiadores e ter uma relação direta com a visão. A clareza e entendimento das tarefas e sua importância deve ser transmitidas aos funcionários, para que cada um compreenda seu papel nesta realização, por isso precisa estabelecer objetivos claros.

O empoderamento é uma maneira de criar confiança da equipe para superar obstáculos e criar um mútuo respeito, fazendo com que todos dividam as responsabilidades e se ajudem nas dificuldades. (DRUCKER, 1996)

O relacionamento e a comunicação devem ser abertos, onde todos possam dar opiniões sem medo de ser castigado. Em certas situações saber ouvir é mais importante que falar. Todas as opiniões devem ser valorizadas e os líderes precisam demonstrar e criar um ambiente de confiança e integração.

O líder deve reconhecer frequentemente as realizações de seu grupo. As pessoas se sentem realizadas e prestigiadas quando são homenageadas e elogiadas pelos superiores. O reconhecimento e apreço são importantes na motivação.

O líder também é responsável em manter a confiança e o empenho da equipe, para isso, ele deve ser entusiasta em relação ao trabalho e ser otimista em relação ao futuro para elevar o moral dos seus colaboradores.

Segundo Robbins (1996), se a empresa está passando por um período de alta rotatividade, a produtividade está em baixa, os erros são constantes, os funcionários estão tristes, irritados, com baixo desempenho, faltam e atrasam sem motivo, e não consegue realizar as metas, o problema está na motivação, os líderes e gestores precisam urgente adotar uma maneira para elevar a satisfação dos funcionários para aumentar a produção.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo apresentado revela que a liderança é um fator competitivo dentro das organizações e o líder é o responsável por todo o grupo, tornando necessária ser uma pessoa experiente que saiba lidar com situações difíceis e que motive sempre seus subordinados.

O líder deve estabelecer um ciclo motivacional de acordo com as necessidades do pessoal, é seu dever identificar qual o tipo de comportamento do seu grupo para definir seu estilo de liderança. É mais fácil o líder se adaptar ao grupo do que o grupo se adaptar ao líder.

Toda empresa, pequena, média ou grande precisa dar atenção sobre a liderança e a motivação, porque as pessoas são as responsáveis pelo sucesso ou fracasso das mesmas. O líder não precisa ser o parente, e sim o competente, que se importe com a satisfação e motivação da sua equipe.

Este trabalho é uma forma de alertar os gestores e administradores que não basta ter um diploma ou ser dono, o importante é ser líder. Este tema precisa ser aprofundado e mencionado em todas as organizações, principalmente naquelas que passam por problemas de motivação e falta de liderança.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, Luis Cesar G. de. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BENNIS, Warren G. **A formação do líder**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

BERGAMINI, Cecília W. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. 1. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

_____. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____. **Recursos Humanos: o capital humano nas organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Teoria Geral da Administração**, ed. 2. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

DRUCKER, Peter F. **O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era**. 7. ed. São Paulo: Futura, 1996.

HITT, Michael A.; MILLER, C. Chet; COLELLA, Adrienne. **Comportamento Organizacional: uma abordagem estratégica**. 1. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança**, 1 ed. Rio de Janeiro, Sextante, 2009.

LIMONGI, Ana Cristina. et al. **As pessoas na organização**. 11. ed. São Paulo: Gente, 2002.

MACIEL, Saulo Emmanuel Vieira. DINIZ DE SÁ, Maria Auxiliadora. **Motivação no trabalho**: uma aplicação do modelo dos dois fatores de Herzberg, 2007. Disponível em <http://www.ccae.ufpb.br/public/studia_arquivos/arquivos_01/saulo_01.pdf>, acesso em 01 outubro. 2010.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Teoria Geral da Administração**: da revolução urbana à revolução digital. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia aplicada à administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 8. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1996.

SILVA, Luciana A. M.; MARRA, Sumáia B.F. **Manual para elaboração de trabalhos acadêmicos**. 2. ed. Patos de Minas, [s.n.], 2010.

WOOD JR, Tomaz. **Mudança Organizacional**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.