

**UNIVERSIDADE CANDIDO MENDES
PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU
AVM FACULDADE INTEGRADA**

**MOTIVAÇÃO: OS IMPACTOS GERADOS PELOS LIDERES EM
UMA EQUIPE CORPORATIVA**

Por: Tainá Ferreira Marini

Orientador: Prof^a. Fabiane Muniz

**Rio de Janeiro
2016**

**UNIVERSIDADE CANDIDO MENDES
PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU
AVM FACULDADE INTEGRADA**

**MOTIVAÇÃO: OS IMPACTOS GERADOS PELOS LIDERES EM
UMA EQUIPE CORPORATIVA**

Apresentação de monografia ao Instituto A Vez do Mestre – Universidade Candido Mendes como requisito parcial para obtenção do grau de especialista em Gestão de Recursos Humanos.

Por: Tainá Ferreira Marini

Rio de Janeiro

2016

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por seu amor e por tudo que proporcionou viver até hoje!

DEDICATÓRIA

Dedico esse trabalho a Deus em primeiro lugar, pois sem ELE eu não sou nada, e sem o questionar aproveito esse espaço para dedicar a uma pessoa que de uma forma prematura me deixou, minha amada avó Eny, que mesmo tendo partido desta vida, continua muito presente em minha vida, principalmente por seus ensinamentos e incentivo a estudar, dedico também a minha mãe, ao meu avô, ao meu namorado e aos amigos, que muito colaboraram para a conclusão desse projeto. Amo vocês!

EPÍGRAFE

O maior líder é aquele que reconhece sua pequenez, extrai força de sua humildade e experiência da sua fragilidade.

(Augusto Cury)

RESUMO

A presente monografia tem como objetivo principal identificar os impactos gerados pelos líderes em uma equipe corporativa, levando em consideração as novas exigências do mercado, como a busca por padrões de excelência, a alta competitividade que exigem cada vez mais dos profissionais que ocupam cargos de liderança, visto que estes exercem uma forte influência nos resultados, contribuindo para o fracasso ou sucesso da organização. Objetivou-se nesse estudo definir as características essenciais para se tornar um líder e os fatores determinantes para a formação de uma equipe, diferenciando a liderança do gerenciamento (chefia), identificando quais os principais estilos de liderança e a motivação gerada pelos líderes a uma equipe. Para isso realizou-se pesquisa bibliográfica feita em livros, artigos de revista, internet e em cases laborais, onde se observou estilos de liderança predominantes, sendo o autocrático, o democrático, o liberal e o situacional. Observou-se que nenhum dos estilos apresentados é integralmente eficiente em todas as situações e que se deve adotar determinado estilo conforme o contexto, buscando sempre a melhor solução. Chegando-se à conclusão de que o papel dos líderes e de seus liderados é fundamental para o alcance de ótimos resultados para a empresa.

METODOLOGIA

A metodologia usada nesta pesquisa foi fundamentalmente bibliográfica, realizada a partir de diversos autores contemporâneos, em livros, em artigos de revista, na internet e em cases laborais, seguindo a linha de teorias organizacionais, com ênfase na conduta comportamental de uma equipe corporativa (líderes e liderados), tendo como finalidade identificar os impactos gerados pelos líderes em uma equipe, além de conhecer os principais estilos de liderança e a motivação gerada pelos líderes a uma equipe.

O trabalho apresenta uma síntese da vasta literatura existente sobre o assunto, sendo analisadas as visões de vários autores sobre a questão da liderança, motivação e seus impactos no ambiente organizacional, de forma a dar sustentação ao tema apresentado.

As referências bibliográficas sobre o assunto contemplam autores renomados e conhecedores do tema, sendo eles: Agostinho Minicucci, Antônio Carlos Gil, Antonio Cesar Amaru Maximiano, Idalberto Chiavenato, James C. Hunter, Jorge Lessa Guimarães, Sylvia Constant Vergara, Vera Lucia Calvalcanti, entre outros, sendo complementadas por consultas em trabalhos publicados na internet e cases laborais.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	09
CAPÍTULO I - Liderança: fator determinante para a formação de uma equipe	12
CAPÍTULO II - Estilos de Liderança	21
CAPÍTULO III - Relação entre Motivação e Liderança	31
CONCLUSÃO	37
BIBLIOGRAFIA	39
WEBGRAFIA	40

INTRODUÇÃO

Os seres humanos, desde a antiguidade, possuem uma característica peculiar e inerente à sua natureza: a reunião em grupos sociais. Com a formação desses grupos, involuntariamente, as diferenças individuais acabam por impactar no coletivo e, por isso, faz-se necessário uma organização para o estabelecimento de regras e medidas para a resolução de problemas, bem como, a criação de um objetivo comum para se cumprir o grande sentido da essência humana: a evolução.

No universo laboral, essa realidade também se faz presente. Sabe-se, através de diversos compêndios do nosso mercado, que o sucesso ou o fracasso de uma organização estão altamente ligados à maneira como ela é administrada. A busca por padrões de excelência de qualidade, a redução de custos e a alta competitividade exigem cada vez mais dos profissionais que ocupam cargo de liderança, pois estes exercem forte influência nos resultados do negócio. Ter consciência de que, dentro de uma empresa, o mais valioso recurso é o capital Intelectual.

Quando se falava em liderança no passado, tínhamos em mente um padrão autoritário, que instituía regras e ações, uma liderança autocrática. Porém, atualmente, a palavra liderança está associada ao sucesso, ao poder de influenciar as pessoas para o alcance de objetivos. Se antes atuava como comandante dominador, hoje se adota o papel de educador, sua arma não é mais o controle, o poder da hierarquia, mas o encorajamento, o desenvolvimento e a motivação da equipe.

Os líderes, na realidade contemporânea, assumiram papel protagonista, as empresas estão se preocupando mais com o nível de motivação e satisfação de seus empregados, não somente pelo seu bem estar, mas pelo que isto pode trazer em termos de resultados positivos para a empresa. Funcionários motivados, mobilizados e com o espírito de cooperação coletiva podem alavancar as metas e, conseqüentemente, o sucesso da organização.

Por isso, é indispensável que o líder seja dinâmico, empreendedor, flexível e acima de tudo, que tenha um bom relacionamento com seus

colaboradores, conduzindo suas atividades sempre de maneira planejada. Viabilizando, com suportes e ferramentas técnicas, a integração e o comprometimento de seus liderados junto aos objetivos estratégicos da organização. Um líder deve mostrar entusiasmo na atividade desempenhada e nas conquistas da equipe. Um líder desanimado ou que não reconheça o avanço da equipe, não inspira os outros e nem comemora resultados, logo deixa de ser exemplo.

Só um líder que assume o compromisso de mobilizar e influenciar sua equipe, de forma sistêmica e organicista, tem maiores condições de obter resultados vitoriosos. Cabe a ele mapear minuciosamente, através das experiências cotidianas, as atitudes e as emoções de seus liderados para, dessa forma, conduzi-los assertivamente na busca de soluções para eventuais obstáculos que comprometam o alcance dos resultados estabelecidos.

Nos dias atuais, por meio de indicadores, o profissional de RH é capaz de avaliar se a conduta de um gestor está impactando positiva ou negativamente os resultados esperados, saber se há necessidade ou não de treinamentos específicos para o desenvolvimento de competências que interferiram diretamente sua rotina laboral e, por fim, mapear precisamente se o mesmo tem o perfil indicado para desempenhar o cargo que lhe foi designado.

Acerca dessa esfera de ideias supracitadas, o presente trabalho apresentará, ao longo de seus capítulos, um panorama dos diversos estilos de liderança, bem como, os fatores que podem contribuir para um ambiente organizacional favorável e tendencioso ao sucesso dos resultados, permeados pela alta produtividade e, com pano de fundo, um bom direcionamento estratégico.

A pesquisa está dividida em três capítulos: O primeiro aborda as características essenciais para se tornar um líder e a importância da liderança na formação de uma equipe, caracterizando a gestão de pessoas como fator imprescindível para a entrega de resultados em uma organização. Já no segundo capítulo, os principais estilos de liderança utilizados nas organizações, além da abordagem dos tipos de poder, e, sobretudo, a diferença entre liderança e gerenciamento. E, por fim, o terceiro capítulo analisa a real

importância da liderança na motivação dos liderados, a satisfação de se fazer um trabalho e os fatores que geram essa mobilização.

CAPÍTULO I

LIDERANÇA: FATOR DETERMINANTE PARA A FORMAÇÃO DE UMA EQUIPE

Neste capítulo serão abordadas as características essenciais para se tornar um líder e a importância da liderança na formação de uma equipe caracterizando a gestão de pessoas como fator determinante para uma organização.

1.1 - A Liderança

O conceito de Liderança reúne um vasto arcabouço teórico de inúmeros autores e respectivas definições.

Segundo Lacombe, Heilborn (2003 p. 348) liderar é:

“Conduzir um grupo de pessoas, influenciando seus comportamentos e ações, para atingir objetivos e metas de interesse comum desse grupo, de acordo com uma visão do futuro baseada em um conjunto coerente de ideias e princípios”.

Esse conceito trás uma ideia de que o líder está trabalhando em conjunto com o grupo para o alcance de metas.

Segundo Hunter (2004), um líder é alguém que identifica e satisfaz as necessidades legítimas de seus liderados e remove todas as barreiras para que possam servir ao cliente.

Para Hunter (2004, p. 25) define a liderança como: “habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente, visando atingir objetivos identificados como sendo para o bem comum”.

Ainda, segundo o autor, a verdadeira liderança é construída sobre a autoridade, que por sua vez é construída sobre o serviço e o sacrifício, que por sua vez são construídos sobre o amor, e tudo começa com vontade, vontade de servir aos outros. Autoridade é diferente de poder. A primeira é a habilidade de conseguir que as pessoas realizem sua vontade, de bom grado, pela sua influência pessoal, enquanto o outro é a faculdade de forçar ou obrigar outros a

fazer a sua vontade – mesmo que ela não seja do interesse deles por sua posição hierárquica.

A liderança está associada às relações, sejam elas atribuídas em quaisquer campos da vida. Com relação ao trabalho, podemos afirmar que não é diferente: há os que lideram e os que são liderados. Os primeiros que se colocam ou são colocados em posição de liderança precisam atentar-se para o que realmente seja o melhor para todos. O líder representa a coletividade.

As pessoas querem o tempo inteiro, participar de algo maior. E uma das atribuições do bom líder é mostrar à sua equipe o valor das coisas pequenas, estas que, às vezes, passam despercebidas, mas que fazem toda a diferença no resultado final de um processo. Todo o dia acontece algo novo e a rotina pode impedir de percebermos a importância dos pequenos movimentos cotidianos para que o aperfeiçoamento e aprendizado sejam contínuos. O importante é aproveitar todas as possibilidades (aprendizado/conhecimento) sempre. O líder atua como um “facilitador” na conscientização do processo de aprendizado contínuo é aquele que incentiva o autoconhecimento, na medida em que conhece bem seus funcionários, para que eles atinjam a auto-superação.

A liderança tem a ver com a maestria e se desenvolve ao longo da vida. Liderar é como reger uma orquestra. O maestro lida com uma gama de instrumentos diferentes e precisa fazer com que todos atuem juntos, de forma harmoniosa, extraindo o máximo do que cada um pode oferecer. Fazer isso é entender as diferentes competências e, ao conhecê-las, usá-las a favor do bem coletivo. Liderar é uma atividade desafiante, intensa e gratificante àqueles que verdadeiramente se propõem, porém, não podemos deixar de ressaltar que, participar de processos que envolvem muitas pessoas exige sacrifício e muita dedicação pessoal. Isto corroborará, com toda certeza, a assertividade da liderança.

A liderança de alta performance se constrói no cotidiano: na atenção minuciosa, na paciência, na escuta, no exemplo dado, no retorno dado, no cuidado com críticas desmedidas e elogios infundados. É necessário que o líder esteja próximo de modo justo e atento para que as necessidades de uns

não se sobreponham aos limites de outros. Citando o livro “O monge e o executivo”: para se construir um líder, muitas vezes é preciso mudar. Só a mudança nos tira do movimento circular que nos leva sempre ao mesmo lugar.

“Se você não mudar a direção, terminará exatamente onde partiu”.

(Provérbio chinês)

Dentre as habilidades e competências essenciais para se tornar líder, destacam-se algumas:

- ✓ Ter interesse verdadeiro pelas pessoas e acreditar que os resultados vêm delas;
- ✓ Conhecer pontos fracos e fortes das pessoas com quem se trabalha;
- ✓ Dedicar tempo e atenção a atividades de desenvolvimento pessoal e profissional;
- ✓ Dar feedbacks constantes e construtivos;
- ✓ Manter um ambiente positivo em sua área;
- ✓ Estimular a participação dos membros da equipe;
- ✓ Buscar a contribuição, estimular criatividade e apoiar;
- ✓ Comprometer-se com seus funcionários;
- ✓ Monitorar a situação de cada membro da sua equipe: remuneração, benefícios, desempenho e oportunidades de carreira;
- ✓ Reconhecer o sucesso alcançado por seus funcionários. Formal ou informalmente afinal, todos gostam de ser reconhecidos. As pessoas precisam se sentir valorizadas para se manter motivadas.

O líder é o inspirador da equipe, o exemplo de conduta deve partir dele. No dia a dia, todo liderado precisa assumir as responsabilidades inerentes ao seu cargo. Nesse contexto, ter um bom líder é essencial para qualquer tomada de decisão que este profissional possa vir a ter. Uma boa ferramenta para apontar ao liderado sobre suas atitudes é o feedback.

1.1.1- Feedback

Dentro da literatura corporativa, autores como Chiavenato, Minicucci, Robbins, Vergara, entre outros apontam várias características necessárias ao líder, entre elas considera-se que um líder precisa desenvolver habilidades como: instruir, resolver conflitos, ouvir e dar feedback.

Quando a equipe está enfrentando dificuldades, o líder eficaz sabe como deixar que um liderado encontre sua própria solução e quando deve intervir. Essa distinção exige que os líderes mantenham comunicação e feedback constantes sobre o progresso da equipe.

Os líderes, geralmente, utilizam a técnica do feedback, sendo esta uma mensagem clara e objetiva sobre os comportamentos e suas implicações. Feedback não é julgamento, é a análise das atitudes tomadas pela pessoa e de como elas impactam no seu trabalho. Engloba desde o simples reconhecimento de um trabalho bem feito à sugestão em como melhorar na função.

Baseado na teoria de Roland (1996), a melhor maneira de se dar um feedback é começar enfatizando os pontos positivos e posteriormente mostrar onde e como podem ser obtidas melhorias; ou na linha “sanduíche”, começando com aspectos positivos, seguidos dos pontos a desenvolver, e terminando com pontos positivos, visando garantir o bom astral de quem está sendo avaliado. Não devem ser utilizados os termos: pontos fracos, pontos negativos, defeitos. Mas sim os pontos a desenvolver ou em desenvolvimento, pontos de atenção, ou melhor, principais desafios. Ao apontar pontos a desenvolver, devem ser apresentadas as soluções. E ao apresentar metas para o crescimento, não se deve apontar mais de três, pois o excesso de objetivos faz perder o foco. Pense na figura de um tripé: três pés são o mínimo para se obter equilíbrio.

Não se deve esperar que a pessoa mude com o feedback. A essência das pessoas não muda o que ocorre é uma adequação para que ela se torne melhor profissional.

1.2 – Liderança à luz do Compêndio Jorge Lessa Guimarães

Segundo GUIMARÃES (2001), o líder organizacional deve ter entusiasmo, espírito de equipe, ser otimista, motivado, participativo, saber delegar as tarefas e cobrar resultados, precisa pensar como agente de mudança, ter sempre atitude nas adversidades e instabilidades. O desafio é não somente em adquirir novos conceitos e habilidades e sim em desaprender dos antigos modelos.

Segundo o autor, um líder deve desenvolver três papéis principais: Agente de Mudança, Desenvolvedor de Pessoas, Catalisador de Resultados.

Agente de Mudança: ninguém precisa de um líder se não for para mudar. Um líder é aquele que tem coragem de ir além, que se dispõe a fazer o que os outros não estão dispostos a fazer. É aquele que assume um compromisso maior com a organização, oferecendo-se para o risco, para a responsabilidade e para cada missão que lhe é designada.

Desenvolvedor de Pessoas: um líder também precisa desenvolver pessoas e capacitá-las para agir. Desenvolver pessoas é acreditar no seu potencial, é vê-las e valorizá-las como cidadãos e como parceiros dignos de confiança, é tratá-las com consideração quanto às decisões que as afetam, interessar-se por elas, ouvi-las, acatá-las e acomodar suas complexas necessidades humanas, como condição para a sua automotivação, para seu engajamento em relação aos objetivos e para a sua própria produtividade. Em última instância, desenvolver pessoas é oferecer-lhes a oportunidade de serem bem-sucedidas como ser humano total.

Catalisador de Resultados: ninguém consegue mudar uma organização sozinho. Mudanças por imposição geram obediência, mas não geram compromisso. O papel de um líder é influenciar seus liderados para participarem voluntariamente dessas mudanças como se fosse um catalisador de uma reação química.

1.3 – Comunicação na equipe: uma ferramenta de gestão

Gerenciar pessoas não é simplesmente focá-las em busca de um resultado, mas também administrar suas diferenças. Os prazos, normalmente, curtíssimos e a pressão pelos resultados acabam por tornar as organizações

verdadeiras “linhas de montagem”, muitas vezes, incapazes de ouvir seus funcionários. Sempre existirá profissionais com ideias capazes de resolver problemas e/ou melhorar a performance do trabalho, porém nem sempre estes são ouvidos ou nem tentam levar suas ideias aos gerentes ou à direção por não encontrarem oportunidade de falar, de não se sentirem à vontade ou espaço sadio para intercambiar suas opiniões.

Saber ouvir é uma das principais diretrizes do líder, pois muitas vezes as prioridades do dia-a-dia acabam dificultando o relacionamento com os liderados. O líder deve dar o primeiro passo para abrir o canal de comunicação com sua equipe. Organizar o tempo e deixar um espaço reservado para ouvir sua equipe é fundamental. A falta de tempo é, de fato, uma queixa comum e, por certas vezes, não deixa de ser verdadeira, mas uma boa administração do tempo, certamente, renderá ótimos frutos. Outra boa prática é fazer reuniões periódicas, onde cada um expõe suas ideias, e com toda certeza, agrega valores e mantém ativo o canal de comunicação, tão imprescindível para uma boa gestão. Algumas empresas adotam uma “urna de sugestões”, onde o funcionário coloca sugestões de forma anônima. As sugestões são avaliadas e algumas implementadas, consideramos tal atitude um canal, mas nunca deve ser considerado como única forma de acesso aos gestores.

1.4 – Incentivo e Reconhecimento: uma boa pratica de gestão

O reconhecimento é um princípio básico da gestão e do relacionamento com as pessoas. Reconhecer seus liderados pelos projetos, por sua produtividade e ações realizadas pela e na empresa são fatores motivacionais importantíssimos que potencializam a satisfação dos profissionais e não geram qualquer ônus adicional à organização e fazem toda a diferença.

A premiação por sugestões e propostas de melhoria são adotadas nas empresas, sempre, com bons resultados. Incentivos bem feitos são retribuídos por aumento de produtividade. Não precisam ser apenas financeiros; o valor agregado é o reconhecimento por uma ideia ou trabalho executado. As pessoas gostam de ser reconhecidas no ambiente de trabalho, principalmente por seus líderes.

É imprescindível dar feedbacks, valorizar sua equipe, reconhecer os esforços, as vitórias, os empenhos, as iniciativas e principalmente, valorizar o ser humano que possui sentimentos, família, desejos e metas pessoais.

Conhecer a equipe aproximar-se, envolver-se, com certeza, será mais produtivo no relacionamento a partir do momento que os colaboradores forem tratados como parte importante de um todo e não apenas, como mais 1 número, trarão maiores resultados, bem como, o orgulho de seu local do trabalho e da Instituição que representam.

1.5 – Delegação de tarefas: uma estratégia de gestão

A principal característica da equipe está ligada à questão do trabalho em grupo. Trabalhar em grupo significa dividir tarefas e tanto a divisão quanto a delegação de tarefas são atividades que competem ao líder.

Delegar é preciso, mas só funciona quando a tarefa certa é entregue à pessoa certa. Para delegar de forma correta, é importante constatar previamente conhecimentos, competências, habilidades e experiências de sua equipe, assim como conhecer bem os funcionários se torna fundamental para a delegação. É comum gerentes não refletirem a delegação como prática essencial de alocação de recursos. Por esta razão, muitos deles acabam não colocando o melhor conhecimento em ação, deixando de aproveitar funcionários potenciais.

Delegar a tarefa certa para a pessoa errada tem como riscos associados ao profissional: sentimento de impotência, insatisfação profissional e frustração. Já como riscos associados à empresa, quando uma atividade de suma importância não é executada temos como resultado: perda de tempo, de resultados, clientes e oportunidades.

Delegar a tarefa errada para a pessoa certa tem como riscos associados ao profissional: baixa motivação, baixo comprometimento, desempenho insatisfatório, frustração entre outros. Para a empresa, teremos evasão e perda do talento, desperdício de potencial humano de valor, desperdício de recursos com potencial. Mais preocupante ainda é a delegação de tarefas que exigem

decisão, pois necessitam um olhar especial para não permitirem margem para o erro.

1.5.1. – Delegando às secretárias

Salienta-se o papel das secretárias, pois os executivos delegam às suas secretárias a tarefa de filtrar aquilo que é importante para eles e para suas empresas, assim, algumas secretárias, a partir de suas próprias experiências e orientações, “julgam” os contatos, as ofertas, as correspondências e os e-mails e interferem nos encontros, definindo o descarte, o encaminhamento, o curso e o destino dos eventos produtores de ideias e inovações. Portanto, Torna-se de extrema importância um olhar mais cauteloso de um líder nessa gestão.

1.5.2. – Delegando às equipes

Somente delegando de forma correta o líder conseguirá extrair o que há de melhor em seus funcionários. Três fatores são fundamentais em uma equipe: conhecimento técnico, habilidade de relacionamento e motivação para atingir objetivos. Um líder deve desenvolver estas características em sua equipe. É fundamental o papel do líder na formação de sua equipe de trabalho, pois muitas vezes os líderes recebem as equipes “prontas” e devem administrá-las. Cabe ao líder o papel de conhecer seus subordinados singularmente, verificar se todos estão nas suas melhores posições e, ainda, se devem mesmo fazer parte do setor ou até da empresa. Caso seja necessário, o líder deve, sim, alterar pessoas e cargos, sempre buscando o melhor resultado para a instituição. Diferenças individuais existem e sempre existirão. Ao perceber algum “clima ruim” entre pessoas de na equipe, o líder pode e deve intervir.

O líder deve buscar conhecer seus colaboradores e mobilizá-los para que façam mudanças e estejam em constante melhoramento para encarar os novos desafios. Uma liderança despreparada cria conflitos, desestimula a equipe, instiga jogos de poder e pode levar a empresa à beira de um precipício. É importante manter bem informados os seus funcionários sobre as estratégias da empresa e, da mesma forma, fazer chegar ao topo da organização o resultado do trabalho de sua equipe.

O líder deve incentivar a prática de compartilhar informações de forma aberta e transparente, independente do nível hierárquico das pessoas. Neste sentido, deve abrir a possibilidade de associação do trabalho de sua área com os objetivos estratégicos da Instituição; ser um bom formador de pessoas e equipes; saber orientar de forma clara e transparente, estimular seus colaboradores a realizarem suas atividades e atingirem os objetivos, com interesse e satisfação pessoal. Somente com base na sinergia entre as diversas áreas de negócio, a Organização obtém verdadeiro sucesso.

Cada equipe tem sua importância, sendo mais uma parte da engrenagem em uma complexa máquina. É importante que todos os gestores de uma empresa coloquem suas equipes desta forma, acabando com as disputas internas. Nenhuma área é mais importante do que outra, todas precisam estar afinadas em busca do bem comum: o sucesso do negócio. Se um líder não for capaz de inspirar uma equipe com uma visão, um objetivo ou uma estratégia, a fim de gerar o comprometimento do grupo diante de determinada missão, ele não liderará esse grupo. Ele poderá comandar, coordenar, chefiar, dirigir, gerir, orientar, mas não liderar. Não podemos esquecer a importância do caráter motivador dos líderes. Trabalhar com pessoas satisfeitas é muito mais fácil, já que estas pessoas estarão dispostas a dar tudo de si em benefício do resultado da empresa.

Responsabilidade gera responsabilidade, mantendo este preceito com seus funcionários a empresa receberá o mesmo deles.

CAPÍTULO II

OS ESTILOS DE LIDERANÇA

Neste capítulo serão abordadas as principais teorias sobre liderança: teoria dos traços, dos estilos e contingencial, também será abordada os tipos de poder e uma diferenciação entre liderança e gerenciamento.

VERGARA (2009) define que liderança é "a capacidade de exercer influência sobre indivíduos e grupos". Ela também apresenta as três teorias tradicionais: a dos traços, a dos estilos e a contingencial.

A teoria dos traços, também chamada de teoria das características, baseia-se na ideia de que a liderança é decorrente de traços físicos, intelectuais e/ou sociais.

A segunda é a teoria dos estilos, que tem como alicerce os tradicionais modelos: autocrático (autoritário), democrático (participativo) e laissez-faire (liberal). Em geral, imagina-se que o democrático é invariavelmente o melhor estilo, porém, nem sempre o líder tem tempo suficiente para ouvir seus liderados e tomar as decisões.

Enfim a terceira a teoria contingencial ou teoria situacional que associa a liderança a três fatores: perfil do líder, maturidade da equipe e tipo da tarefa, por isso, é chamado de situacional, pois depende da situação.

Segundo CALVALCANTI, CARPILOVSKY, LUND, LAGO, (2005), o modelo contingencial de liderança do caminho-objetivo, desenvolvido por House (1971), destaca que a função do líder é ajudar os subordinados no alcance de seus objetivos, dando-lhes direção e apoio.

2.1 - Os Estilos de Liderança utilizados nas organizações

Segundo Robbins e Coulter (1998) *apud* CALVALCANTI, CARPILOVSKY, LUND, LAGO, (2005), um dos primeiros estudos sobre o comportamento de liderança foi coordenado por Lewin foi identificado três estilos básicos: o autocrático, o democrático, e o Laissez-faire. CHIAVENATO (2002), também dá destaque a esses estilos lideranças.

Cada uma delas tem um propósito e uma característica diferente e através das citações e definições de cada estilo pode-se observar que são bastante comuns em nossas organizações e no nosso dia a dia.

2.1.1 – Liderança Autocrática: Na liderança autocrática o líder é apenas focado nas tarefas, esse tipo de liderança é chamado de autoritário ou diretivo, o líder toma decisões individuais desconsiderando a opinião dos liderados.

O Líder é quem ordena, impõem a sua vontade, centralizando todas as decisões, determinando diretrizes sem a participação do grupo, além de determinar as técnicas para a execução das tarefas. É ele também que indica qual a tarefa de cada um dos colaboradores. Esse estilo não é indicado quando uma equipe de vendas é composta de profissionais experientes, pois terá uma rejeição por parte desses subordinados. Porém deverá ser utilizado para disciplinar o grupo que está indiferente as suas atividades de vendas e em alguns casos de dificuldades dentro da empresa, que exigem ações mais rígidas.

Esse tipo de liderança caracteriza-se pela confiança na autoridade e pressupõe que os outros nada farão se não lhes for ordenado. Geralmente não se importa com o que os liderados pensam além de desestimular inovações. O líder autocrático julga-se indispensável, mostrando que só a sua maneira de fazer as coisas é a correta. Toma uma postura muitas vezes paternalista, sentindo-se feliz por notar que os outros dependem dele. Divide pouquíssimo serviço, preferindo fazê-lo. São comuns por parte desse líder, reações coléricas, de irritação, de incompreensão com erros alheios.

Infunde certo temor nos liderados para que não o contradigam, e usa de artifícios para que obedeçam sem dialogar. As decisões são tomadas com rapidez, o que é muito positivo. Mas quando um líder autocrático termina o seu mandato muitas vezes o grupo fica perdido, não acostumado a tomar suas próprias decisões, provocando um vácuo no poder de comando.

2.1.2 – Liderança Democrática: Chamada de liderança participativa ou consultiva, este tipo de liderança é voltada para as pessoas e há participação dos liderados no processo decisório. Na liderança democrática

o líder orienta o grupo a executar as suas atividades, fazendo-o participar da tomada de decisão. Cada membro do grupo decide com quem trabalhará e casos o próprio grupo que decide sobre a divisão das tarefas. O líder procura ser um membro igual aos outros elementos do grupo. Este tipo de liderança promove o bom relacionamento e a amizade entre o grupo, tendo como consequência um ritmo de trabalho suave, seguro e de qualidade, mesmo na ausência do líder.

Nos casos de trabalho que exijam metas e resultados, o líder democrático pode encontrar dificuldades para dirigir todo o pessoal. Nesse estilo de liderança o grupo pode contribuir com sugestões, sendo a responsabilidade do líder, dirigi-las para que, na prática, atinja os objetivos esperados.

Um bom líder com experiência deve alertar sobre pontos difíceis e ideias que já foram tentadas no passado, mas sem sucesso. A esperança neste caso é fazer com que o grupo entenda que atingir objetivos é responsabilidade de todos e não apenas da liderança.

O líder que se aplica nesse estilo, geralmente tem um conceito equilibrado sobre si, não temendo que haja liderados melhores do que ele, em determinados aspectos, busca sempre praticar o feedback a fim de desenvolver seus liderados. Para ele é fácil entender e compreender seus liderados, bem como ouvir e aceitar opiniões diferentes das suas. Nesse caso a dificuldade é a demora na tomada de decisões em tempos de crises.

2.1.3 – Liderança Laissez Faire ou Liberal: essa palavra de origem francesa significa deixa rolar deixa fazer, deixa passar. Esse tipo de liderança tem como princípio que o grupo atingiu a maturidade necessária e não precisa de um líder. Geralmente o líder não se impõe e não é respeitado. Os liderados têm total liberdade para tomar decisões, quase sem consulta ao líder.

Segundo Robbins e Coulter (1998) *apud* CALVALCANTI, CARPILOVSKY, LUND, LAGO, (2005), esse estilo procura deixar o grupo completamente à vontade para deliberar sobre os trabalhos a serem realizados e a forma de executá-los.

Assim os liderados ficam livres para tomar decisões e direcionar as suas atividades, normalmente o grupo é que decide sobre a divisão das tarefas e sobre quem trabalha com quem. O líder acha que seu principal trabalho é a manutenção do que já foi conseguido, e não dá ordens não traça objetivo, não orienta os liderados, apenas deixa acontecer.

É bastante comum que liderados fiquem inconformados e desmotivados com esse tipo de atitude. Podemos avaliar que esse tipo de liderança só funciona se a equipe for bastante qualificada e focada nos resultados e interesses da organização, porém não tem subordinação e diretriz.

Percebe-se que a liderança autocrática evidencia o líder, enquanto a liderança liberal evidencia os subordinados e a liderança democrática evidencia tanto no líder como nos subordinados. Líderes influenciam liderados e liderados também influenciam seus líderes, portanto deve-se lembrar de que o relacionamento entre os membros da equipe pode também interferir no estilo que o líder adotará. Sendo assim, cabe a cada líder escolher qual o estilo mais se adapta às suas características e situações para que os objetivos sejam alcançados rapidamente, visto que quando existe uma equipe, a meta é alcançada com o esforço de todos, tanto líderes quanto liderados.

2.1.4 – Liderança Situacional: de Hersey e Blanchard (1977) é uma teoria contingencial cujo foco está voltado para os seguidores. Baseada no fato de que cada situação requer um tipo de liderança diferente, ou seja, a liderança bem-sucedida só será alcançada por meio de seleção de um estilo de liderança adequado que dependerá do nível de preparo ou de maturidade dos seguidores.

Esse tipo de liderança utiliza o que há de melhor no contexto de liderança autocrática, democrática e laissez faire, e aplica de acordo com a circunstância.

O líder situacional pode escolher entre quatro tipos de ações: direção, treinamento, apoio e delegação.

2.1.4.1 - Direção: supervisionar rigorosamente o cumprimento de tarefas. Essa ação é usada, principalmente com pessoas inexperientes, mas de bom potencial para aprender.

2.1.4.2 - Treinamento: O líder também dirige e supervisiona a realização das tarefas, mas solicita sugestões e explica suas decisões. Esse tipo de ação é utilizado em pessoas inexperientes, mas que perderam seu interesse inicial. Elas alcançaram algum desenvolvimento, mas precisam ter desafios de novas perspectivas. Nesse caso os seus progressos devem ser elogiados.

2.1.4.3 - Apoio: O líder ajuda e apoia os esforços dos liderados para cumprirem as tarefas, dividindo com eles as decisões. Esta ação é para ser utilizada com pessoas inexperientes, mas que apreciam um estilo mais participativo. Pessoas que gostam de serem ouvidas e apoiadas, mas que tem dificuldades em tomar decisões, necessitando assim, do suporte do líder.

2.1.4.4 - Delegação: O líder passa as responsabilidades de decisão aos liderados. Esta ação é apropriada para pessoas experientes, que sabem como se portar diante de problemas, achando por si mesmas as soluções.

As responsabilidades dos líderes estão relacionadas com o planejamento, lucro redução de custo, otimização de processos, racionalidade das atividades e extração das habilidades de cada colaborador, para isso é importante utilizar a sua influência, para o bem da equipe e por consequência o bem da empresa.

2.2 – Tipos de Poder

Antes de conhecer os tipos de poder, devem-se observar duas definições para a palavra "poder". Segundo Montana e Charnov (2000), a habilidade de influenciar subordinados e outros colegas por meio do controle dos recursos organizacionais é o que distingue a posição de liderança. “É a

faculdade de forçar ou coagir alguém a fazer sua vontade, por causa da sua posição ou força, mesmo que essa pessoa preferisse não fazer.” (HUNTER, 2004, p.26). As duas definições, embora semelhantes, são bem diferentes. Montana e Charnov acredita que o poder é a capacidade de se influenciar as pessoas de uma maneira mais “amigável”. Já Hunter crê que o poder é uma força utilizada para coagir as pessoas a realizar objetivos mesmo que elas não tenham interesse neste.

Os tipos de poder organizacional são: poder legítimo, poder de recompensa, poder coercitivo, poder de especialização, poder de referência e poder de informação.

2.2.1 – Poder Legítimo: é o poder inerente à estrutura organizacional em si, ou seja, a uma estrutura hierárquica. Esse poder é atribuído a um indivíduo que ocupa uma posição específica dentro da organização. Caso o indivíduo deixe o cargo, o poder continua a existir na posição e não pode seguir o indivíduo. Esse poder é legítimo na organização, e o indivíduo é investido de poder. A posse do poder está geralmente associada a um título oficial, como gerente, vice-presidente, diretor, supervisor e outros semelhantes.

2.2.2 – Poder de Recompensa: também é inerente à estrutura organizacional. Pelo fato de os funcionários subordinados desejarem as recompensas, eles são influenciados pela possibilidade de recebê-las como produto de seu desempenho. Os gerentes acenam com uma variedade de recompensas para motivar o desempenho no trabalho. Se o gerente não puder dar a recompensa desejada, ou se as recompensas disponíveis não forem desejadas, diminuirá muito o poder de recompensa do gerente.

2.2.3 – Poder Coercitivo: está baseado na capacidade do líder punir seus subordinados. A punição se manifesta de várias maneiras, indo de uma simples advertência verbal ou formal, até uma suspensão ou o desligamento efetivo. Punir ou ameaçar de punição não promove o desempenho desejado do funcionário, apenas intimida as ações indesejadas. Mesmo que a punição não promova o comportamento desejado, servindo apenas para intimidar ações indesejadas, ela é uma ferramenta gerencial

poderosa. A habilidade de um gerente em punir os trabalhadores pode ser reprimida pelos contratos sindicais ou pela aplicação das leis trabalhistas antidiscriminatórias.

2.2.4 – Poder de Especialização: está relacionado às habilidades de um gerente. Esse poder deriva dos talentos especiais, do conhecimento, das habilidades e da experiência anterior de um indivíduo. Esses talentos concedem poder ao indivíduo, pois a organização precisa deles e os valoriza. O poder, que deriva de um conhecimento especial ou educação avançada, pode não estar relacionado com a idade ou o tempo de serviço. Essa forma de poder permite que uma pessoa relativamente jovem ou nova na força de trabalho ganhe influência dentro da organização.

2.2.5 – Poder de Referência: muitas vezes chamado de carisma pessoal, é o poder de um indivíduo de influenciar outro por sua força de caráter. Um gerente pode ser admirado por uma característica pessoal específica, e essa admiração cria a oportunidade para a influência interpessoal. Por exemplo, os publicitários há muito tempo reconhecem o poder de referência ao fazer uso de esportistas para endossar um produto. O carisma de um astro do esporte supostamente leva à aceitação do endosso, mesmo que o atleta tenha pouca credibilidade fora da arena esportiva. Um gerente que é bonito, talentoso ou simplesmente simpático é visto pelos subordinados como inspirador e motivador. Essa pessoa tem carisma, e isso lhe confere poderes como gerente.

2.2.6 – Poder de Informação: deriva da posse de informação importante em um momento crítico quando esta é necessária ao funcionamento da organização. A posse de informação pode não ter relação alguma com a posição organizacional ou poder atribuído a um indivíduo. Alguém que esteja "por dentro" tem poderes reais. Assim sendo, a secretária de um gerente pode na realidade estar em uma posição poderosa se tiver à confiança do gerente ou adquirir conhecimentos sobre a empresa. De modo contrário, se a informação de uma pessoa for "notícia ultrapassada", o poder organizacional diminui.

2.3 – A Diferença entre Liderança e Gerenciamento

O líder desempenha um papel fundamental nas organizações do novo milênio. É ele que mobiliza as equipes e as orienta para o atingimento de seus resultados. Ser líder é muito diferente de ser gerente (chefe). Liderar é orientar, mobilizar, motivar. A liderança é baseada na confiança, enquanto a gerencia (chefia) é baseada na submissão. Líderes desenvolvem relação de parceria com seus liderados e esta relação traz resultados baseados na satisfação pessoal de cada membro da equipe e, conseqüentemente, da satisfação da coletividade. Trata-se de uma relação mais, coesa e sustentável, pois proporciona bem-estar a todos os envolvidos.

Segundo Covey (1996) *apud* CALVALCANTI, CARPILOVSKY, LUND, LAGO, (2005), afirma que a “liderança está mais voltada para fazer as coisas certas, enquanto a gerencia se preocupa em fazer certo as coisas”. Podemos definir claramente que a distinção dos processos de gerencia e liderança é a diferença entre conseguir que os outros façam e conseguir que os outros desejem fazer.

É definido por vários autores que os gerentes exercem funções de planejamento, organização e controle e o líder tem o papel principal de atuar junto às pessoas, buscando alcançar com motivação e entusiasmo os objetivos traçados. O líder convence as pessoas a seguir suas ideias, o chefe apenas ordena seus colaboradores a atingir seus objetivos.

Bennis (1996) *apud* CALVALCANTI, CARPILOVSKY, LUND, LAGO, (2005), baseado nas definições de sintetiza os diferentes posicionamentos sobre o comportamento de gerentes e líderes, dentre elas:

- ✓ O gerente administra; o líder inova.
- ✓ O gerente prioriza sistemas e estruturas; o líder prioriza as pessoas.
- ✓ O gerente tem uma visão de curto prazo; o líder tem perspectiva de futuro.
- ✓ O gerente pergunta como e quando; o líder pergunta o quê e por quê.

- ✓ O gerente exerce o controle; o líder inspira confiança.
- ✓ O gerente aceita e mantém o status quo; o líder o desafia o status quo.
- ✓ O gerente é o clássico bom soldado; o líder é a sua própria pessoa.
- ✓ O gerente faz certo as coisas (é eficiente); o líder faz a coisa certa (é eficaz).

Ao se apresentar mais uma distinção entre o líder e o gerente, diz-se que o líder opera sobre os recursos emocionais e espirituais da organização, sobre seus valores, comprometimento e aspirações. Em contrapartida, o gerente opera sobre os recursos físicos da organização, sobre seu capital, habilidades humanas, matérias-primas e tecnologia. Muitas das vezes, observa-se que o gerente comanda, ou seja, tem poder autoritário sobre os liderados, pois sua obrigação é defender os interesses da empresa. Já os líderes servem como “guias”, e possuem influência sobre os membros da equipe.

Um gerente competente pode providenciar para que o trabalho seja feito de forma produtiva e eficiente, seguindo o cronograma e com um alto nível de qualidade. Mas fica a cargo do líder efetivo ajudar as pessoas a sentirem orgulho e satisfação em seu trabalho, impulsionando-as a altos níveis de realização. É um apelo emocional para algumas das necessidades humanas mais fundamentais - a necessidade de ser importante, de fazer diferença, de sentir-se útil, de ser parte de uma empresa de sucesso e de valor.

Segundo GUIMARÃES (2001), existe uma diferença entre ser líder e ser chefe. Ser líder é ter autoridade e ser chefe é ter poder. Quando se está na condição de líder de uma organização, escolhe-se a primeira opção, logo o poder será uma consequência. É claro que a maioria dos papéis de liderança tradicionais vem junto com o poder, mas poucos líderes desenvolvem a autoridade para acompanhar o poder que lhes foi confiado. Por essa razão existem dois tipos de líderes: o verdadeiro e o falso.

Os verdadeiros líderes sempre se cercam de colaboradores imediatos que possuem uma capacidade profissional tão grande, que podem chegar a

superá-los, por isso o líder verdadeiro é uma espécie de coordenador de talentos.

Os falsos líderes são tão inseguros que chegam ao ponto de se cercarem de subordinados com pouca capacidade e às vezes nenhuma para não sentirem sua posição ameaçada, esse tipo de liderança se baseia na coerção e na chantagem. Levando em consideração os falsos e verdadeiros líderes e a forma como eles atuam, têm surgido cada vez mais diferentes tipos de lideranças.

CAPÍTULO III

RELAÇÃO ENTRE MOTIVAÇÃO E LIDERANÇA

Neste terceiro capítulo será abordada a relação entre Motivação e Liderança. Com objetivo de verificar se há relação e caracterizar a sua natureza.

3.1 Conceitos de Motivação

Maximiano (1995, p. 318) entende que: “a palavra motivação (derivada do latim *motivus, movere, mover*), indica o conjunto de razões ou motivos que explicam, induzem, incentivam, ou provocam algum tipo de ação ou comportamento”.

Para Minicucci (1995, p. 215), “a motivação pode levar você a uma direção, de tal forma que você esteja interessado em atingi-la. A motivação, porém, pode ser “teimosa” e levá-lo a persistir a alcançar o objetivo”.

Minicucci (1995, p. 215) cita que: “A motivação é a força impulsionadora do indivíduo para um objetivo”. Destacamos que nem todos os indivíduos possuem essa força impulsionadora para executar suas tarefas. A Motivação é a força principal da vivência e características de uma empresa, nenhuma organização sobrevive sem obter motivação e sem ter empregados motivados, uma pessoa motivada tende a persistir no comportamento até que seu objetivo seja plenamente alcançado e uma empresa motivadora tende a crescer.

“Motivação é a força que estimula as pessoas a agir”. Gil (2001, p. 202).

Segundo Gil (2001), a motivação se origina de uma necessidade e que cada indivíduo possui motivações próprias geradas por necessidades diferentes.

Chiavenato (2002, p. 171), cita que “motivação pode ser conceituada como esforço e a tenacidade exercida pela pessoa para fazer algo ou alcançar algo”.

Chiavenato (2002) cita que a teoria motivacional mais conhecida é a de Maslow, que é baseada na chamada hierarquia das necessidades humanas.

Maslow constatou que as necessidades humanas apresentam níveis de forças distintas, e estabeleceu hierarquia de necessidades, classificando-as em cinco grupos: fisiológicas, de segurança ou proteção, sociais, de estima e de auto-realização.

De acordo com Adair (2000), motivação relaciona-se com formas de mobilizar pessoas: você pode ameaçá-las com punições de diferentes maneiras, ou induzi-las por recompensas financeiras. Um dos atributos que se espera do líder como eficaz na gestão de pessoas é que ele seja capaz de motivar as pessoas. Para tanto, o líder precisa compreender as necessidades interiores das pessoas, para poder trabalhar de acordo com tais necessidades.

Maslow *apud* Chiavenato, (2002), diz que as necessidades fisiológicas ou biológicas ou básicas representam o nível mais baixo de todas as necessidades humanas, como as necessidades de alimentação (fome e sede), de sono e repouso (cansaço), abrigo (frio ou calor). Estas necessidades são relacionadas com a própria subsistência e existência do indivíduo. O segundo nível das necessidades humanas de segurança que envolve qualquer preocupação com a segurança e não ter prejuízos. O terceiro nível é a necessidade de pertencer, ou seja, a aceitação ou a apreciação dos outros. As necessidades da estima constituem o quarto nível das necessidades, esta necessidade faz com que as pessoas se motivem a ajudar o grupo e receber várias formas de recompensa que o reconhecimento pode trazer. O último nível é o das necessidades de autorrealização, que é uma realização pessoal ou crescimento por ações que o indivíduo possa ter cometido.

Maslow *apud* Montana e Charnov, (2000, p. 206), disse que: “Existe uma tendência natural pela qual os indivíduos se tornam cientes de cada uma dessas necessidades, sendo assim motivados por elas em ordem ascendente”.

Ele não quis dizer que qualquer necessidade sempre será satisfeita. Ele acreditava que uma necessidade precisa de uma satisfação mínima para que ela deixe de preocupar a pessoa e que outras mais elevadas sejam excluídas. Após esse ponto, o indivíduo poderá pensar nas necessidades superiores e experimentar um conjunto de comportamentos pertinentes à nova necessidade.

De acordo com Montana e Charnov (2000, p. 205): “A motivação é o processo de estimular um indivíduo para ele agir de modo a realizar um objetivo desejado. Existem muitas teorias da motivação. Uma das mais antigas é a teoria tradicional, baseada na suposição de que dinheiro é o principal motivador”.

Robbins (1999, p. 109) considera que: “a motivação é o resultado da interação entre o indivíduo e a situação”.

Herzberg *apud* Montana e Charnov, (2000), usou uma abordagem um tanto diferente para motivação. Maslow se preocupava com as fontes de motivação no sentido da vida em geral, enquanto Herzberg focou as fontes de motivação que pareciam estar relacionadas ao trabalho e às realizações no trabalho. Mesmo assim, os estudos Herzberg o levaram a concluir que necessidades parecidas às mencionadas por Maslow faziam parte do mesmo contexto do trabalho.

Herzberg *apud* Montana e Charnov, (2000), constatou que apenas os sistemas de necessidades dos níveis de estima e auto – realização de Maslow servem como fontes de motivação para se trabalhar com eficácia. Ele descobriu que o sistema da necessidade de pertencer está de certa maneira ligada à motivação para trabalhar, principalmente na relação entre o supervisor e o subordinado, e as questões relacionadas com as satisfações pessoais. Essas necessidades, da parte superior da hierarquia de Maslow, foram chamadas por Herzberg de fatores de motivação ou satisfação. Já os sistemas inferiores, as básicas que dizem respeito às necessidades fisiológicas, Herzberg os denominou de fontes de insatisfação, em vez de fontes de motivação no trabalho.

3.2 Liderança: Poder de Motivação

Segundo Chiavenato (2002), quando as pessoas ingressam e permanecem em uma organização, elas desenvolvem determinadas necessidades e expectativas que devem ser atendidas para que seus esforços e investimentos pessoais proporcionem retornos significativos e assim se sintam satisfeitas.

De acordo com Chiavenato (2002, p. 185), dentre as principais motivações das pessoas em relação ao seu trabalho, podemos citar as seguintes: fazer uma contribuição pessoal à organização ou à comunidade; ter satisfação intrínseca no trabalho; ter liberdade para exercitar a curiosidade natural; aprender sem medo de se mostrar incompetente; poder assumir riscos e cometer erros sem receio de reprimendas; receber uma remuneração adequada e compatível; receber apoio para falar a verdade sem medo de retaliações; aprender e praticar inovações no trabalho; ter o respeito de todos e sentir-se valioso; sentir avanço na carreira profissional; trabalhar em um ambiente amigável e alegre; sentir confiança na organização, no líder e nos colegas; trabalhar com colegas que sejam respeitados e confiáveis; ser recompensado pelo aprendizado e pelas ideias e não pelo fazer; poder planejar e controlar o próprio trabalho; participar no desenvolvimento da visão e da estratégia da organização.

Essas indicações do autor sinalizam requisitos mínimos que as organizações devem prover para que obtenham o envolvimento de sua força de trabalho nos objetivos organizacionais.

Segundo Minicucci (1995), as motivações consideradas mais importantes pelos funcionários são as seguintes: segurança no trabalho; indenização; oportunidade de progresso; benefícios financeiros (seguros, fundo de garantia, dentre outras) e informações aos empregados sobre sua posição ocupacional.

De acordo com Hunter (2004), a maioria das empresas não mostra interesse em atender às necessidades e motivações das pessoas. Para Graham *apud* Hunter, (2004), o mais importante fator motivacional é o elogio por parte do líder, seguindo da promoção por desempenho e as reuniões para aumentar o moral. Mas Graham *apud* Hunter, (2004), conclui que justamente as técnicas que possuem maior impacto na motivação são as menos praticadas, apesar de seu uso ser mais fácil e mais barato.

Conforme Hunter (2004, p. 115), para que as empresas se tornem bem-sucedidas, devem compreender e se esforçar ao máximo para satisfazer as necessidades mais interiores que todos os seres humanos possuem. Dentro

elas, a necessidade de uma grande liderança; a necessidade de significado e propósito; a necessidade de ser apreciado, reconhecido e respeitado; a necessidade de fazer parte de alguma coisa especial; a necessidade de integrar uma entidade assistencial.

Em uma sociedade que busca, constantemente, o aperfeiçoamento, a qualidade, a produtividade e a satisfação dos funcionários, o papel de um bom líder é fundamental para esta conquista. Foram analisados neste contexto os papéis da liderança na motivação dos funcionários e como as formas de direcionar o trabalho de uma equipe interferir em seus resultados.

Como melhorar a qualidade, a produtividade e a satisfação dos funcionários é um dos temas que muito vem sendo discutidos no mundo atual, em que o aperfeiçoamento é essencial, o desenvolvimento de talentos internos e o comprometimento do funcionário são fundamentais para competir na economia global.

Na tentativa de conquistar seus funcionários, muitas ferramentas de qualidade e programas motivacionais são implantadas, políticas salariais e de benefícios são criadas, mas, na maioria das vezes, estas soluções não funcionam e por vezes acabam caindo em descrenças e motivo de gozação pelos funcionários. O fato é que em algumas empresas estas ferramentas e sistemas funcionam e em outras não. Ou até funcionam apenas em alguns setores da empresa e em outros não.

É preciso lembrar que as organizações são constituídas de pessoas e qualquer mudança deverá partir das pessoas. Em um ambiente organizacional estas pessoas nunca estão sozinhas, segregadas em setores, muitas vezes, possuem sub-culturas, dentro da cultura estabelecida pela organização. Esta cultura é reflexo não apenas do mercado externo, mas, principalmente, das relações e princípios estabelecidos pela alta diretoria e pelas lideranças, que por fim repassam as suas equipes. Possivelmente, encontramos neste ponto as respostas aos questionamentos feitos acima. Uma liderança presente é capaz de motivar sua equipe, torná-la madura, preparada para lidar com a autonomia e com as mudanças, de enfrentarem juntas as crises e de pensar por si só de forma a agir pelo grupo.

Liderar significa dar apoio, mas sem tirar a responsabilidade, manter a autoestima de sua equipe, saber ouvir o que seus funcionários têm a dizer, trabalhar em equipe para solucionar os problemas, saber delegar as funções e estar pronto a garantir que as pessoas estão no caminho certo. Uma liderança inteligente é capaz de motivar seus colaboradores e fazer com que eles sintam necessidades de se aperfeiçoar, de desenvolver-se na organização e buscar novas soluções aos problemas enfrentados. Dentro desse contexto, observa-se que o papel do líder é fundamental, este deve despertar a motivação dentro de cada membro da sua equipe, sabendo que a motivação faz parte de suas responsabilidades.

Liderança é a chave para a motivação e, conseqüentemente, para o resultado.

CONCLUSÃO

Nem sempre um estilo de liderança adotado será eficaz se aplicado para quaisquer situações; se em certa ocasião traz ótimos resultados, outrora pode não o trazer. Sendo assim, aconselha-se adotar estilos de liderança que melhor se adaptem ao contexto coletivo de cada área de negócio, sem desconsiderar um efetivo trabalho de gestão singular, e que uma vez escolhido, este estilo tenda com assertividade para o melhor resultado à Instituição.

Como mencionado por diversos autores, um bom líder precisa ter qualidades como: responsabilidade, persistência, iniciativa, boa vontade, conhecimento, postura e flexibilidade, contudo, a principal virtude de um líder é, sem dúvida, saber zelar pela boa saúde da relação interpessoal com seus liderados. Este fator é de extrema importância, para assegurar o comprometimento de cada subordinado e, por conseguinte de toda equipe, ao atingimento das metas estratégicas organizacionais.

Um bom líder é aquele que consegue exercer influência positiva sobre as pessoas e motivá-las a alcançar os objetivos estabelecidos, pois uma liderança despreparada, que persegue e chateia seus liderados, gera conflitos e não cumprem os objetivos, gerando o desconforto e parecendo todo e qualquer esforço de seus colaboradores para uma política de bons resultados.

É possível concluir que todas as teorias de liderança, sejam elas calcadas nos traços de personalidade, nos estilos ou na situação existente, podem ser perfeitamente utilizadas como ferramentas de gestão. Entretanto, a aplicação bem sucedida de cada vertente de liderança dependerá, basicamente, de um estudo minucioso do perfil de cada liderado.

Outro aspecto igualmente importante a se concluir, é o fato do líder poder adotar mais de um estilo, haja vista a variedade de perfis que se pode apontar dentro de uma equipe, por isso, a necessidade desse líder ter como requisito, a flexibilidade e uma visão crítica e sistêmica que lhe permita identificar o modelo mais adequado a ser adotado, considerando a instabilidade dos cenários a ser trabalhada a gestão.

Não existe uma “fórmula ideal” ou uma receita de bolo que assegure uma boa liderança, haja vista a complexidade da ferramenta a ser trabalhada pelo líder: a Humana. Contudo, para ser exercer o ofício de liderar é preciso considerar que cuidar de “Gente” é assumir o papel de agente transformador e norteador de condutas, dentro e fora de uma organização.

Liderar é arte de esculpir os trilhos para o sucesso, para a autorrealização e a felicidade de um liderado.

BIBLIOGRAFIA

- ADAIR, John. *Como tornar-se um líder*. São Paulo: Nobel, 2000.
- CALVALCANTI, Vera Lucia; CARPILOVSKY, Marcelo; LUND, Myrian; LAGO, Regina Arczynska. *Série gestão de pessoas. Liderança e Motivação*. Rio de Janeiro: FGV management, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gerenciando Pessoas: como transformar os gerentes em gestores de pessoas*. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- GIL, Antônio Carlos. *Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2001.
- GUIMARÃES, Jorge Lessa. *Mandar é fácil...Difícil é liderar: o desafio do comando na nova economia*. Salvador, BA: Casa da qualidade, 2001.
- HUNTER, James. *O monge e o executivo*. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.
- LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. *Administração: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2003.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Introdução à Administração*. 4. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1995.
- MINICUCCI, Agostinho. *Psicologia à administração*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- MONTANA, Patrick J.;CHARNOV, Bruce H. *Administração*. São Paulo: Atlas, 2000.
- ROBBINS, Stephen P. *Comportamento Organizacional*. Tradução Reynaldo Carvalho Marcondes. São Paulo: Prentice-Hall, 2004.
- VERGARA, Sylvia Constant. *Gestão de Pessoas*. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

WEBGRAFIA

- Administradores.com <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/nos-caminhos-da-lideranca/20609/>> - data de acesso: 30/08/2015.
- PUCPR<<http://www.pucpr.br/eventos/educere/educere2006/anaisevento/docs/CI-057-TC.pdf>> - data de acesso: 01/09/2015.