

FACULDADE GAMA E SOUZA

CINTIA DOS SANTOS MARTINS

**A IMPORTANTE RELAÇÃO DA LIDERANÇA COM A MOTIVAÇÃO EM BUSCA  
DOS OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS**

Rio de Janeiro

2017

CINTIA DOS SANTOS MARTINS

**A IMPORTANTE RELAÇÃO DA LIDERANÇA COM A MOTIVAÇÃO EM BUSCA  
DOS OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS**

Monografia apresentada a Faculdade Gama e Souza, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Eduardo Gusmão da Costa

Rio de Janeiro

2017

## FICHA CATALOGRÁFICA

M379i	<p>Martins, Cintia dos Santos A importante relação da liderança com a motivação em busca dos objetivos organizacionais / Cintia dos Santos Martins – Rio de Janeiro, 2017. 43f.; 30 cm</p> <p>Orientador: Prof. Dr. Eduardo Gusmão da Costa</p> <p>Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Administração) – Faculdade Gama e Souza, Rio de Janeiro, 2017.</p> <p>1 Motivação organizacional. 2. Liderança. I. Costa, Eduardo Gusmão da. II. Título.</p> <p>CDD 658.4092</p>
-------	--

Ficha catalográfica elaborada pela Faculdade Gama e Souza  
Biblioteca Professora Inah Gama de Souza

CINTIA DOS SANTOS MARTINS

**A IMPORTANTE RELAÇÃO DA LIDERANÇA COM A MOTIVAÇÃO EM BUSCA  
DOS OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS**

Monografia apresentada a Faculdade Gama e Souza, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Monografia aprovada em: ...../...../.....

Banca examinadora

---

Prof. Eduardo Gusmão da Costa  
Mestre em Administração e Desenvolvimento Empresarial (UNESA)  
Doutor em Ciência, Tecnologia e Inovação em Agropecuária (UFRRJ)

---

Prof. Rosane Soares dos Santos  
Mestre em Engenharia Urbana (POLI/PEU/UFRJ)  
Doutoranda em Arquitetura e Urbanismo (PPGAU/UFF)

---

Prof. Victor Hugo Rodrigues do Rosário  
Mestre em Educação (UNESA)  
Doutorando em Educação (UNESA)

---

Prof. Gustavo Ornilo dos Santos Silva  
Bacharel em Engenharia Ambiental (UNIVERSO)  
Bacharel em Gestão e Planejamento Ambiental (UNESA)  
MBA em Qualidade, Segurança do Trabalho, Meio Ambiente e Saúde - QSMS (FUNCEFET)  
Especialista em Segurança do Trabalho, Saúde e Meio Ambiente – SSMA  
(VLT CARIOCA)  
Docente Faculdade de Gestão Ambiental (FATEC - SENAC-RJ)

Dedico este trabalho aos meus filhos, minha família, por compreenderem as minhas ausências no decorrer do curso em especial a minha mãe e ao meu pai que sempre me apoiaram e ajudaram, de todas as maneiras possíveis e impossíveis nessa caminhada.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente a Deus, pois sem ele não estaríamos aqui.

A todos da minha família, mãe, pai, irmãs que sempre me ajudaram e apoiaram.

Aos meus filhos e ao meu companheiro que sempre compreenderam minha dedicação ao presente estudo.

Ao professor Eduardo Gusmão, pela decisão, contribuição e comprometimento em me ajudar no desenvolvimento de minha monografia.

À bibliotecária e amiga Yasmin, pelo incentivo e grande ajuda com o fornecimento de material e conhecimento. Sua ajuda foi fundamental para a conclusão deste trabalho.

Aos colegas do curso, que torceram para que meu objetivo fosse alcançado.

A todos aqueles que, direta ou indiretamente, colaboraram para que este trabalho conseguisse atingir os seus objetivos.

A caminhada foi longa e difícil, mas consegui chegar aqui. Não é apenas uma formalidade acadêmica e sim uma gama de conhecimentos teóricos adquiridos até aqui, assim como meu crescimento pessoal e de um futuro profissional.

Dificuldades surgiram ao longo da pesquisa, porém a vontade de continuar e finalizar o ciclo foram maiores e aqui estou dissertando e compartilhando todo o conhecimento adquirido.

## RESUMO

O presente trabalho irá mostrar a grande importância que existe entre a relação da liderança com a motivação. Muitas empresas, hoje, não vivem um bom momento econômico, visto que nosso país passa por momentos inesperados, de grandes turbulências que afetam as organizações diretamente, com isso as mesmas precisam manter sua eficácia e eficiência para permanecerem vivas nesse mercado cada vez mais competitivo. Este trabalho aborda a liderança como fator primordial para o alcance dos objetivos organizacionais e mostra como é importante o líder manter condições no ambiente organizacional para que sua equipe tenha a possibilidade de tornar-se motivada para que exerçam de forma satisfatória as obrigações organizacionais com satisfação, empenho, qualidade, comprometimento, entre outros.

Palavras-chave: Liderança. Motivação. Organização

## SUMÁRIO

1	<b>INTRODUÇÃO</b>	9
2	<b>OBJETIVOS</b>	11
2.1	OBJETIVOS GERAIS	11
2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	11
3	<b>SUPOSIÇÃO</b>	12
4	<b>METODOLOGIA PARA ESTUDOS</b>	13
5	<b>APORTE TEÓRICO</b>	14
5.1	LIDERANÇA	14
5.1.1	Conceitos de liderança	15
5.1.2	Estilos de liderança	19
5.2	DIFERENÇAS ENTRE LÍDER X CHEFE	23
5.3	LIMITES E POSSIBILIDADES DE UM LÍDER	25
5.4	MOTIVAÇÃO	26
5.4.1	Processo motivacional	27
5.5	AS PRINCIPAIS TEORIAS MOTIVACIONAIS	27
5.5.1	Teoria das necessidades de Maslow	28
5.5.2	Teoria de Herzberg	29
5.5.3	Teoria de McClelland	31
5.5.4	Teoria da expectativa	32
5.5.5	Teoria da equidade	32
5.6	GERAR E GERIR EXPECTATIVAS	33
5.7	RELAÇÃO ENTRE MOTIVAÇÃO E LIDERANÇA	33
5.8	COMO MOTIVAR UMA EQUIPE	34
6	<b>ANÁLISES INTERPRETATIVAS DAS ENTREVISTAS</b>	35
7	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	39
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	41

## 1 INTRODUÇÃO

Vivemos em um novo mundo, um mundo de crescentes mudanças e transformações tecnológicas, logo, as organizações devem estar sempre atentas as tais mudanças e devido a isso um novo papel muito importante tem se destacado dentro das empresas, o papel da liderança.

A liderança tem se tornado um elemento importante, pois essas mudanças fazem com que seja mais exigido desses profissionais que precisam estar atentos a essas mudanças e ao mercado, visto que está cada vez mais acirrado, se renovando em uma velocidade muito grande, trazendo inovação e novos conceitos administrativos que vem se consolidando com força total.

Segundo esses novos padrões, o líder precisa desempenhar muito bem o seu papel, passando confiança e segurança para seus subordinados como também, contribuindo para a motivação e comprometimento de sua equipe, conquistando a confiança e o respeito de todos com valorização e credibilidade.

O líder moderno trabalha junto com sua equipe, deixando de lado velhos paradigmas de um jogo de posição de hierarquias. Saber lidar com as pessoas é um fator fundamental, pois são através delas que as tarefas são realizadas na obtenção dos resultados positivos, logo, torna-se de suma importância mantê-las sempre motivadas, tanto na parte pessoal quanto na profissional, mantendo boas condições de trabalho e relacionamentos interpessoais.

A organização tem se preocupado muito com o nível de motivação dos funcionários, não pelo fato de vê-las felizes, mas pelos resultados que podem ser alcançados. Entretanto, é de extrema importância e interesse organizacional manter os funcionários motivados, conhecendo bem o que lhe dão satisfação, fazendo com que se mantenham empenhados e comprometidos com a organização buscando sucesso e lucro organizacional, visto que a lucratividade e a competitividade das empresas não dependem de seu maquinário e tecnologia nem da flexibilidade da produção e sim da satisfação do funcionário em realizar a tarefa perfeitamente dessa produção.

O presente trabalho irá demonstrar a importância de uma liderança sábia dentro das organizações bem como a sua relação com a motivação de seus funcionários em desempenhar seu papel com comprometimento,

satisfação e responsabilidade na obtenção de resultados satisfatórios para as organizações.

## **2 OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVOS GERAIS**

Buscar compreender a relação entre liderança e motivação na busca dos objetivos das organizações.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Buscar entender os limites e possibilidades da liderança na busca das condições ambientais para o desenvolvimento da motivação dos liderados.

### **3 SUPOSIÇÃO**

A suposição é a de que um líder seja capaz de motivar sua equipe, porém ele precisa conhecer cada membro para poder direcionar as devidas tarefas de acordo com cada perfil, bem como estudar as devidas estratégias que serão direcionadas para cada um, visto que cada ser é único tendo expectativas diferentes.

#### **4 METODOLOGIA PARA ESTUDO**

A metodologia usada no presente estudo foi baseada em pesquisas bibliográfica, através de referencial teórico, pesquisas tematizadas, monografias, artigos acadêmicos, entrevistas com variados líderes em suas organizações e análises interpretativas das entrevistas.

## 5 APORTE TEÓRICO

### 5.1 LIDERANÇA

A liderança é um assunto de extrema importância nas organizações.

Bennis diz: "a liderança é com a beleza: difícil de definir, mas fácil de reconhecer." (Autor, ano 1988)

Atualmente esse tema tem sido bastante discutido, visto que as empresas têm sido cada vez mais rígidas na contratação desse profissional, buscando mais qualificação e experiência no que se diz sobre gestão de pessoas, para que o desenvolvimento organizacional seja eficiente e tenha qualidade na conquista dos objetivos traçados (Pontes, 2008).

Segundo Nanus:

Os líderes assumem o controle, fazem com que as coisas aconteçam, sonham e depois traduzem esses sonhos em realidade. Os líderes atraem o compromisso voluntário dos seguidores, energizando-os e transformam as empresas em novas entidades com maior potencial de sobrevivência, crescimento e excelência. A liderança eficaz energiza uma empresa para maximizar a sua contribuição para o bem-estar de seus membros e da sociedade da qual faz parte. Se os gerentes são conhecidos por solucionar suas habilidades em solucionar problemas, os líderes são conhecidos por serem mestres em projetar e construir instituições; eles são os arquitetos do futuro das organizações. (NANUS, 2000, p.10)

Existem muitas empresas que se importam com a qualidade e exigência da gestão de pessoas, porém não possuem habilidades para desenvolver tais competências, para que seus líderes sejam competitivos. Por isso é de suma importância que existam projetos dentro das organizações com investimentos financeiros disponibilizando tempo para que seus colaboradores recebam treinamento necessário, formando assim líderes de qualidade (PONTES, 2008).

"As empresas precisam de líderes capazes de desenvolver plenamente seus recursos e potencialidades." (SOARES, 2004)

Maxwel cita que:

A responsabilidade pelo desenvolvimento das pessoas recai sobre o líder. E isso significa mais do que apenas ajuda-las e adquirir habilidades profissionais. Os melhores líderes ajudam seus liderados não só em relação a carreira, mas também em relação á vida pessoal. Eles ajudam a se tornar pessoas melhores e não só apenas bons profissionais. Os líderes potencializam os liderados. E isso é

muito importante, pois promover o crescimento das pessoas gera crescimento para a organização. (MAXWEL, 2008, P.96)

Sabemos que o líder precisa estar muito atento ao seu comportamento, pois muitos de seus colaboradores se espelham em seus líderes. (Pontes, 2008).

Costuma-se dizer, que o líder, muitas vezes, acaba desenvolvendo o papel de um psicólogo, devido a estar sempre tão presente na vida de seus colaboradores, por isso deve estar sempre preparado para auxiliar com as palavras adequadas tendo muito cuidado com as mesmas e suas ações (Pontes, 2008).

### 5.1.1 Conceitos de liderança

São diversos os conceitos sobre líder e liderança.

Vejamos alguns no quadro abaixo:

Quadro 01.

Segundo Cortella (2014)	O líder precisa conhecer bem a motivação humana para saber conduzir as pessoas, isto é liderar.
Hersey e Blanchhard (1986)	Descrevem a liderança como uma técnica de influenciación das atividades de uma pessoa e/ou equipe para a consecução de um objetivo numa situação.
Montana e Charnov (2000)	Entendem que a liderança é um processo pelo qual um indivíduo entusiasma outros, a alcançar os resultados esperados.
(HUNTER, 2004, P.105).	Adota um conceito que diz o seguinte: “liderança representa a sua capacidade de influenciar pessoas e agir”.
Maximiano (2000, p. 326),	“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”.

Fonte: Próprio autor

A liderança acontece sempre que duas ou mais pessoas se reúnem no intuito de um propósito comum e o líder é a pessoa que coordena essa atividade desenvolvida pela equipe (Cortela 2014).

Aqui fica entendido que liderança é a capacidade de exercer influência sobre um indivíduo ou grupo.

Chiavenato (1994, p. 147) entende que:

A liderança é um fenômeno tipicamente social que ocorre exclusivamente em grupos sociais”. Podemos defini-la como uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos. “[...] a liderança é um tipo de influência entre pessoas: [...] na qual uma pessoa age no sentido de provocar o comportamento de outra, de maneira intencional.

Begamini (apud PONTES, 2008) aponta dois aspectos comuns sobre definições de liderança: ela está ligada a um fenômeno grupal, que envolvam duas ou mais pessoas e; fica evidente tratar-se de um processo de influência exercido de forma intencional por parte dos líderes sobre seus liderados. Portanto, não existem líderes sem seguidores. Para Hunter (2006) liderar significa conquistar as pessoas, envolvê-las para trabalharem entusiasticamente a serviço de um objetivo, fazendo com que se empenhem ao máximo nessa missão.

Tannenbaum, Weschker e Massarik (apud BERGAMINI 1994) citam que a liderança é um intercâmbio entre pessoas na qual uma delas apresenta a informação de certa forma, que os outros se tornam persuadidos de que seus resultados serão melhorados, caso se comporte do modo sugerido.

Nas palavras de Dubrin (apud CARDOSO, 2014) ser um líder é ter a habilidade de inspirar confiança e apoio entre as pessoas cuja competência depende do desempenho. Para Soto (apud CARDOSO, 2014), um líder é aquele capaz de influenciar outras pessoas em determinada direção.

A liderança é mais do que liderar. Liderança é a arte de comandar pessoas ou grupos influenciando de forma positiva na obtenção de resultados (Chiavenato, 1994).

Toda empresa possui grupos e em todos os grupos possuem pessoas com pensamentos, comportamentos e atitudes diferentes, cada um com seu costume e experiência. Levando esse fato em consideração, todo grupo possui um líder que consegue identificar o perfil de cada membro de seu grupo (Camargo, 2016).

Ao identificar o perfil de cada membro, o líder consegue identificar possíveis atritos internos entre sua equipe, fazendo com que esse fato não prejudique o desenvolvimento da atividade (op.cit).

O papel do líder não é somente liderar mais também saber identificar a motivação de seus liderados a desempenhar a função que lhes é dada com qualidade e comprometimento, mostrando-lhes o quão importante eles são para a organização e para o sucesso do resultado final (Cortella, 2014).

A colocação acima diz que liderança requer consciência, carisma, sensibilidades, cumplicidade e que, não é preciso demonstrar poder sobre sua equipe, pois quando demonstramos poder significa que estamos obrigando a execução da ação, desse modo, mostrando superioridade.

Certamente é muito mais simples e prazeroso executar qualquer atividade sem autoritarismo, pois assim será executado com mais qualidade e um melhor aproveitamento.

Assim como tudo evolui ao longo do tempo, a forma de se liderar sofreu várias mudanças.

Antigamente, o líder que era visto como chefe exercia o poder sobre seus liderados e tinha a equipe na palma de sua mão. Colocava medo em seus subordinados, onde não havia respeito algum e muito menos cumplicidade. Os subordinados tinham medo das possíveis consequências quando o resultado final não fosse favorável ao superior (Cortella, 2014).

Nos dias atuais, essas mudanças estão sendo bastante importante, visto que o papel do líder não é somente ordenar e sim desenvolver junto com sua equipe a melhor estratégia de trabalho, na obtenção do resultado esperado para satisfazer as necessidades de seu cliente (op.cit)

Camargo (2016) diz que o líder atual passou a ser menos rude e menos brusco nas suas atitudes. Hoje em dia ele tende a ser mais parceiro e se coloca sempre no lugar de seus liderados buscando a satisfação de todos, mas vale ressaltar que nem sempre o líder irá saber conduzir sua equipe, pois existe o líder que alcança o resultado determinado sem a satisfação de sua equipe e temos o líder eficaz que tem uma equipe motivada, comprometida que apresenta os resultados com satisfação.

Segundo Kelley (1999, p.177), a liderança está centrada na capacidade do líder de ser eficaz:

Para ser um líder eficaz [...], um membro da equipe deve garantir o respeito dos colegas de trabalho em pelo menos uma das três áreas cobertas por essa habilidade crítica: 1. Quociente de conhecimento – respeitada qualificação e comprovado bom-senso em áreas

relevantes para as metas do grupo. 2. Quociente de pessoas-habilidades – indica que você tem consideração pelos colegas e que as metas deles têm tanto valor quanto as suas; assim eles são levados a trabalhar de forma voluntária com você para alcançar o objetivo. 3. Quociente de iniciativa – indica que você desempenhará as atividades que ajudam o grupo, de fato, a meta.

Para se tornar um líder eficaz, o líder deve estar muito bem entrosado com toda a organização bem como conhecê-la muito bem.

Kotler (2002) diz que, “o líder, quando eficaz, desenvolve as seguintes características: a capacidade de expressar-se bem de forma articulada, de falar a respeito de suas várias visões, transmitirem ideias com clareza para outros, ter paixão, entusiasmo, firme vontade de fazer a organização prosperar e alcançar um determinado conjunto de metas. ”

Segundo Bergamini (2010), motivação é outro ponto muito importante, pois o líder é responsável por criar condições que motivem seus liderados gerando uma interdependência e mais responsabilidade que irão fazer com que os liderados se sintam mais confiantes em suas ações.

Cada pessoa tem um traço de personalidade, comportamento e forma de agir, assim como também, têm suas diferenças (Bergamini, 2010).

De acordo com essas características, o líder é responsável por direcionar cada subordinado, delegando suas funções, visto que, profissionalmente as diferenças se destacam, uns mais ágeis, com mais facilidades e de fácil aprendizagem e outros com mais dificuldades, que precisam ser orientados, detalhadamente, na forma de como desenvolver suas funções. Por isso é de extrema importância que o líder detenha conhecimentos sobre as diversas ferramentas de gestão de pessoas, buscando estar preparado para variados tipos de situações e imprevistos podendo atuar como um incentivador, educador, motivador, coordenador e negociador (Bergamini, 2010).

Maximiano (2007, p. 288) afirma que “...A capacidade de liderar está intimamente ligada com o processo da motivação, em situação de mútua dependência entre líder e liderados. A líder precisa dos liderados para realizar metas e vice-versa”.

É de extrema importância que o líder inclua seus liderados em todas as situações, mostrando-lhes a importância de suas opiniões bem como se comprometendo. Através disso, o líder consegue avaliar o desempenho diário dos

membros de sua equipe, observando suas atitudes, sejam elas coerentes ou não, sinalizando para seus colaboradores através de feedback, a importância do comportamento ideal para que possam encarar a realidade, aceitando e buscando novos desafios e melhorando a cada dia (Pontes, 2014)

Uma liderança sem coerência poderá desencadear conflitos entre sua equipe, perdendo totalmente o controle da mesma, tendo como consequência uma equipe totalmente desmotivada, sem comprometimento e sem dedicação. Esse comportamento pode prejudicar o desempenho de toda a organização (Camargo, 2016).

A busca pelo resultado satisfatório é o principal objetivo para manter a organização sólida e com isso a liderança acaba sendo uma ferramenta bastante utilizada nas organizações, para o alcance dos resultados (Camargo, 2016).

Essa nova ferramenta, cada vez mais, vem sendo muito utilizada pelas organizações, mudando a concepção de um bom chefe.

Charles Darwin disse que “não é o mais forte que sobrevive, nem o mais inteligente, mas o que melhor se adapta às mudanças”.

### 5.1.2 Estilos de liderança

Cada líder tem características próprias e o seu estilo de liderança será conduzido pela forma que trabalha e pela forma que conduz sua equipe para a obtenção do resultado (Pontes, 2014).

Liderar uma equipe não é uma tarefa fácil e podemos dizer que o perfil do líder condiz com seu estilo de liderança. No entanto não existirá um estilo de liderança próprio para cada equipe, o líder irá conduzir a equipe da forma que achar conveniente (op.cit).

Diante desse fato não podemos afirmar que o líder possui perfil único. Uma hora podendo ser democrático e outra hora liberal. Diante de cada situação poderá apresentar um perfil de liderança (op.cit).

Existem diversas abordagens sobre estilos de liderança e não é possível saber quais são as mais usadas, porém existem as que são consideradas mais importantes.

Araújo defende que:

A liderança é excludente, ou seja, um líder autocrático em determinada situação é democrático em outra. Mais é preciso prestar bastante atenção, pois, esse fato não significa incoerência dos líderes nas atitudes, pelo contrário, demonstra que o líder é capaz de adaptar-se as principais necessidades do ambiente organizacional. (ARAUJO, 2006, p. 342).

Segundo Chiavenato (2004, p. 151) “O líder utiliza os três estilos de acordo com a situação, com as pessoas e com a tarefa a ser executada”.

De acordo com White e Lippitt (1939) existem três estilos de liderança: Autoritária (autocrática), Liberal e democrática. Entretanto, iremos abordar as principais características de cada estilo, bem como suas vantagens e desvantagens.

1. **Líder autocrático:** lidera de uma forma mais rígida determinando as técnicas para a execução das tarefas, ditando quem irá executá-la. Nesse tipo de liderança o líder é dominador e inflexível, sua postura é direta e não dá espaço para a criatividade de seus colaboradores, causando medo e mal-estar organizacional. Todas as tarefas tendem a ser executadas na sua presença e na sua falta o grupo produz pouco. Esse tipo de liderança tende a produzir em menor quantidade. (FACHADA, 2003).

Seguindo este conceito Araujo afirma que:

“No estilo autocrático ou autoritário: “o líder tem o comportamento regido pela tradição, não costumando ouvir e atender as reivindicações de seus seguidores”. Esse estilo é adotado principalmente pelo sexo masculino nas organizações”. (ARAUJO, 2006, p. 341).

A liderança autocrática enfatiza somente o líder.

Carpilovsky diz que o estilo autocrático está ligado ao líder centralizador, que toma decisões unilaterais e que determina as tarefas e métodos de trabalho, não deixando os subordinados participarem das decisões.

2. **Líder liberal:** também denominado Laissez-Faire, nesse estilo de liderança os liderados têm total autonomia na forma de como irão conduzir as tarefas. O líder não é respeitado e não se impõe quanto às decisões do grupo participando apenas quando é solicitado (Vergara, 2010).

Araujo cita:

“O estilo *laissez-faire* é conhecido como os chamados líderes de rédea solta, contudo está liberdade oferecida por pessoas pode passar a impressão de que a liderança não existe, pois, não há um foco como nos estilos democrático e autoritário.” (ARAUJO, 2006, P.342).

Nesse estilo de liderança o líder não possuiu parâmetros para avaliar seus subordinados, visto que não exercem o papel de líder e a responsabilidade fica com os mesmos.

A liderança liberal tende a ser uma liderança fraca, que pode deixar falhas, caso os subordinados não detenha de conhecimentos, quanto ao desenvolvimento das tarefas não tendo, muitas das vezes, resultados satisfatórios quanto a qualidade e quantidade, visto que se perde muito tempo com discursões e questões pessoais. Este é frequentemente considerado o pior estilo de liderança (FACHADA, 2003).

A liderança liberal enfatiza somente o grupo.

De acordo com Robbins (2007), o líder *laissez-faire* geralmente concede aos seus funcionários total liberdade para que tomem as decisões e se realizem com seu trabalho da melhor maneira que lhes convém e que acharem corretos.

Líder democrático: na liderança democrática o líder tem total interação com sua equipe. É comunicativo e se preocupa com a interação do grupo.

Esse tipo de liderança promove uma boa relação e amizade entre o grupo desenvolvendo uma boa quantidade de trabalho com qualidade surpreendente, acompanhada de motivação e satisfação (Vergara, 2010).

Quanto ao estilo democrático, Araujo defende:

No estilo democrático ou participativo ao contrário do estilo autocrático o enfoque são as relações humanas e não a produção. Por conta disso, os objetivos e estratégias são definidos tanto pelo líder quanto pelos colaboradores, de maneira totalmente democrática, característica presente em líderes femininas. (ARAUJO, 2006, p. 341).

Na liderança democrática o líder trabalha junto com sua equipe. Ele delega as responsabilidades e distribui as funções, deixando livre a forma como seus subordinados irão executa-las. Sua participação na execução é mínima mais é preciso sua autorização para que a mesma aconteça.

O comportamento desse líder é de orientação e apoio. É o estilo que produz maior qualidade de trabalho (FACHADA, 2003).

De acordo com Robbins (2005), o estilo democrático tende a envolver os funcionários nas tomadas de decisões, delega autoridade, encoraja a participação em decidir os métodos de trabalho e objetivos, e usa o feedback como uma oportunidade para treinar seus funcionários.

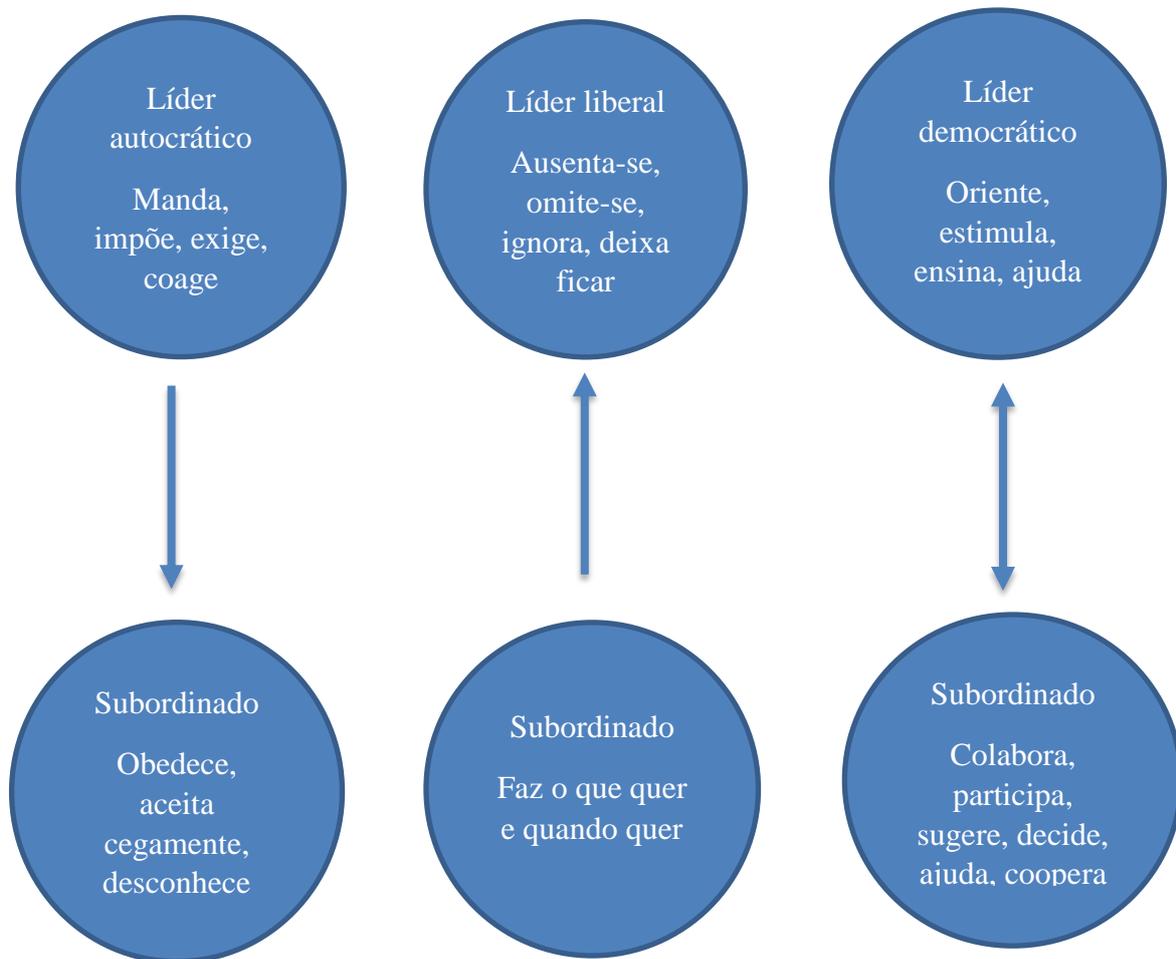
Os líderes influenciam seus liderados e os liderados também influenciam os seus líderes.

Diante desse fato o líder irá adotar o estilo que se adequa a sua equipe, analisando a forma com que se comporta bem como o entrosamento entre ela para que o objetivo seja alcançado rapidamente, visto que quando se tem uma equipe a meta é alcançada com o esforço de todos (Pontes, 2014).

Liderança é e sempre será alvo móvel. Se quiser tornar-se um líder melhor, fique à vontade com a mudança. E, se quiser liderar para cima, aprenda a pensar como líder. Pense nas pessoas, pense em progresso e pense no que é intangível. (MAXWELL, 2007, p. 134)

De acordo com Chiavenato (2004) na liderança autocrática, o líder centraliza o poder e matem o controle de tudo e de todos em suas mãos, na liderança liberal, o líder fica em cima do muro e deixa as coisas andarem à solta, sem intervir ou tentar mudar o andamento das coisas. Na liderança democrática, o líder trabalha e toma decisões em conjunto com os subordinados, ouvindo, orientando e impulsionando os membros.

Figura 1: Estilos de Liderança



**Fonte:** Chiavenato (2004)

De acordo com a figura acima Robbins, Judge e Sobral (2010), afirmam que, apesar das culturas e de seus impactos no ser humano, o mais importante é identificar as características que cada um possui e saber aproveitá-las e adaptá-las da melhor maneira.

## 5.2 DIFERENÇAS ENTRE LÍDER X CHEFE

Cortella diz que: "A um chefe você obedece, um líder você segue, procura e admira."

Um líder, necessariamente, não precisa ser um chefe. Devemos ter muito cuidado para não confundir esses conceitos.

Quando penso em chefe, me vêm a cabeça alguém que manda, impõe, e comanda, com um poder autoritário sobre seus subordinados, visando o lucro empresarial. Quando penso em líder, vejo um agente, responsável por conduzir um grupo de pessoas que absorvem suas ideias e as executam em conjunto (Pontes, 2014).

Um líder pede opinião a sua equipe e o chefe apenas ordena que se faça algo.

Segundo Tourinho (1981, p. 58) chefe é alguém que exerce o poder de mando em virtude de uma autoridade oficial ou oficiosa. Líder é uma pessoa que, graças a sua própria personalidade e não a qualquer injunção administrativa, “dirige um grupo com a colaboração dos seus membros”.

Uma boa liderança requer habilidade e conhecimento em busca da realização dos objetivos. O líder é um agente de mudança, está focado nas pessoas, ouve com atenção as suas ideias e trabalha com a motivação de seus liderados, ao contrário do chefe, que ordena a execução das tarefas pensando somente em atingir o lucro desejável da organização, não estão abertas as ideias do grupo, e não se importa com a motivação da equipe (Pontes, 2014).

Observem no quadro abaixo, as principais diferenças entre líder e chefe:

Quadro 2: Diferenças e comparações sobre líder e chefe

<b>Chefe</b>	<b>Líder</b>
Ordena	Solicita
Impõe seu ponto de vista	Está aberto as sugestões
Controla as atividades	Confia ao delegar funções
É paternalista (protege uns e persegue outros)	Presta atenção em cada um de seus subordinados (sabe explorar as habilidades)
É autoritário	É democrático
Cria um clima negativo de insegurança e ameaça	Conquista positiva de credibilidade através de admiração e do respeito mútuos.
Tem dificuldades para se expressar	Comunica-se bem

**Fonte:** IANNINI, Pedro Paulo. **Chefia e liderança:** capacitação gerencial. Viçosa: Aprenda Fácil, 2000, p. 24

Apesar dessas diferenças, muitas vezes se confundem o papel do líder e do chefe.

Hoje em dia, é muito comum dentro das organizações, não encontrar mais o termo chefe, sendo substituído por coordenador, supervisor, entre outros.

### 5.3 LIMITES E POSSIBILIDADES DE UM LÍDER

O líder possui limites. É necessário que o mesmo enxergue tal fato, pois se não tiver essa percepção estará apto a desenvolver uma forte resistência contra qualquer tipo de mudança necessária. Uma grande transformação vem acontecendo nos últimos anos. Os funcionários estão mais atentos à forma de tratamento que recebem de seu líder, pois criam expectativas pessoais. Desejam que sejam percebidos e diferenciados. Precisa-se fazer mais do que somente liderar (Neto, 2009).

O líder precisa ter um relacionamento de qualidade e transparência com sua equipe para que sua gestão caminhe bem. Para isso precisa haver uma boa comunicação, cobrança adequada, estímulos a aprendizagem e mudanças, como também, metas motivadoras, confiança e reconhecimento (op.cit).

Caso esses fatores estejam ausentes ou se mostrem deficientes os resultados podem não ser favoráveis (Neto, 2009).

Vivenciamos verdadeiras mudanças no que diz respeito a gestão de liderança. Antigamente, o modelo dessa gestão, trabalhava com a autoridade e hoje, não é possível agir da mesma forma dentro da maioria das empresas (Neto, 2009).

Ainda existem muitos líderes que agem diante do poder que os detêm sem considerar seus liderados. Os mesmos até obedecem porque temem a severas punições e diante disso ficam desmotivados, não produzindo com a qualidade esperada (Neto, 2009).

Quando o liderado se sente desmotivado mantém seu potencial contido não conseguindo usá-lo adequadamente, com isso não consegue desenvolver sua criatividade e seus resultados são péssimos (Neto, 2009).

Fica claro que o líder que for resistente às mudanças necessárias ao seu desenvolvimento e a qualidade de seu relacionamento com os membros de sua equipe, precisa enxergar em si mesmo os limites que criam tais obstáculos porque quando ele se permitir a uma pequena abertura, será capaz de identificar a

verdadeira situação aumentando assim as chances de um melhor desenvolvimento de suas competências, mas para que isso se desenvolva será preciso uma auto avaliação de sua gestão (op.cit).

#### 5.4 MOTIVAÇÃO

Motivação é um assunto muito discutido dentro das organizações e quando falamos em motivação, a primeira coisa que devemos saber é, saber identificar a diferença de comportamento condicionado e comportamento motivacional. (Bergamini, 2014)

O comportamento condicionado pode ser aprendido e está ligado a fatores extrínsecos, que estão fora de você. Identificamos um comportamento condicionado, através de, por exemplo, o líder faz uma ameaça a seu liderado para que ele exerça o trabalho da forma que ele determinou ou oferece o dobro e se você der um valor menor é como se fosse uma punição, aí ele fica desmotivado. Já o comportamento motivado, nasce das nossas necessidades. Eles são impulsionados por carências pessoais internas e está relacionado com fatores intrínsecos. (Bergamini, 2014)

A motivação está ligada as nossas necessidades e para que ela se dê, precisa haver uma necessidade e o fator de satisfação, por exemplo, uma pessoa está com fome e precisa comer para passar sua fome. Nesse caso, a necessidade é a fome e a satisfação é ingerir a comida logo, ela vai comer para saciar sua fome, que foi satisfeita pela comida. Com isso, podemos dizer que a motivação é diferente de condicionamento. Nada que está fora da pessoa motiva e sim, condiciona. A pessoa só fica motivada a partir de suas necessidades e carências que tem.

Cecília Bergamini afirma que há diferença entre motivação e condicionamento. Explica:

Todo e qualquer estudo mais detalhado deixa flagrante a grande confusão que se tem estabelecido entre o verdadeiro e genuíno sentido do comportamento motivacional, que é de ordem intrínseca, e que aquele que se conhece como puro condicionamento, no qual as pessoas, simplesmente, se movimentam dentro das organizações. Essa movimentação é induzida por variáveis extrínsecas, representadas por recompensas ou punições advinhas do ambiente que é periférico às pessoas. (...) na realidade tem parecido mais fácil conseguir que as coisas sejam feitas no trabalho pelo movimento e pela manipulação, do que por meio da ação conjunta das pessoas realmente motivadas.

#### 5.4.1 Processo motivacional

O que é motivação? Vejo a motivação como uma força que me direciona a alguma coisa. Uma força intrínseca, ou seja, que vem de dentro. (Vergara, 2010)

Podemos tentar entender melhor sobre o assunto, através de um exemplo verídico, bem simples, que ocorreu na organização da pesquisadora.

Uma vez foi levantada a seguinte questão na organização: o coordenador geral da empresa percebendo que uma determinada equipe da empresa não era tão empenhada e comprometida como as demais. Aquela equipe não se prontificava a ficar depois do horário, não fazia hora extra, não ajudava outras equipes, não colaboravam com as demais equipes.

O gestor resolveu sondar e percebeu que o comportamento dessa equipe era daquela forma por conta da liderança que os supervisionavam. O líder da equipe era uma pessoa que não se preocupava com um ambiente que se propicia condições motivacionais. Era um líder que só emitia ordens e não se preocupavam se a pessoa daria conta ou não, não se preocupava com o bem-estar de seus liderados, com suas diferenças, com suas competências, etc. Sua única preocupação era exclusivamente com os resultados, independentemente de qualquer coisa. Então a coordenação decidiu trocar o líder dessa equipe e o resultado foi fantástico. Hoje essa equipe é a mais motivada da empresa, a que mais produz, ajuda as outras equipes quando é necessário e são mais unidos entre si.

Diante desse acontecimento, podemos concluir que o líder que assumiu a equipe tem um grande conhecimento interpessoal, pois sabe que cada indivíduo é único, tem suas características próprias como, conhecimentos, competência, valores, crenças, habilidades, interesses e estrutura familiar.

Cada ser é único e o líder precisa ter essa sensibilidade para distinguir isso e fazer com que cada um sintam-se motivado buscando a satisfação pessoal e profissional na realização de sua atividade.

#### 5.5. AS PRINCIPAIS TEORIAS MOTIVACIONAIS

É necessário oferecer aos seus liderados as oportunidades para que cheguem aos objetivos de satisfação interior, aqueles que estão no mais alto nível de prioridade para cada indivíduo (Bergamini, 2010).

Existem diversas teorias explicando sobre o comportamento do indivíduo, diante disto irei mencionar as principais teorias. Vou destacar as seguintes: “Temos a teoria das necessidades de Maslow; teoria da motivação/higiene de Herzberg; teoria das necessidades secundárias de McClelland; teoria da expectativa, de Vroom; e a teoria da equidade de Adams. ” (Vergara, 2010).

#### 5.5.1 Teoria das necessidades de Maslow.

Abraham Maslow foi um psicólogo americano, que na década de 50, ficou conhecido pela proposta da hierarquia das necessidades humanas (Vergara, 2010).

São elas as necessidades fisiológicas, as necessidades de segurança, as necessidades sociais, as necessidades de autoestima e por fim as necessidades de auto realização (op.cit).

As necessidades fisiológicas e de segurança são consideradas necessidades primárias, são básicas, do qual o ser humano não consegue viver sem. As demais são consideradas necessidades secundárias (Vergara 2010).

As necessidades fisiológicas são as mais importantes para que o homem sobreviva. Para isso ele precisa alimentar-se, dormir, descansar, se aquecer e reprodução da espécie (op.cit).

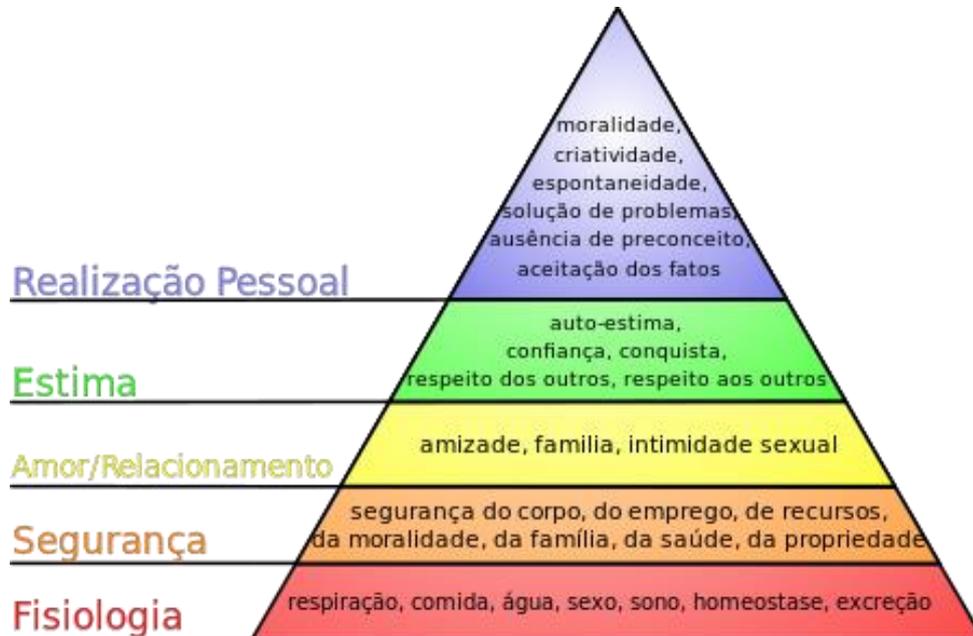
O homem também precisa sentir-se seguro e protegido, bem como, proteger-se do sol, da chuva, ter conforto e segurança. Essas são as necessidades de segurança (op.cit).

O ser humano precisa manter contato com outras pessoas, ser amado, ter carinho, afeto da família, ter amigos, ser aceito pelo grupo, estas são as necessidades sociais, garantindo tudo isso, as necessidades do ser humano passam a ser as de autoestima, sentir-se respeitado, ter prestígio e reconhecimento pelo que faz. Quando todas estas necessidades estão saciadas, abre-se espaço para as necessidades de auto realização, que é um aspecto de felicidade do indivíduo. O ser humano necessita ainda de sentir-se realizado, alcançar seus objetivos, vencer desafios, ter autonomia, independência e autocontrole (Bergamini, 2010).

Para Maslow: “.... Na medida que os aspectos básicos que formam a qualidade de vida são preenchidos, podem deslocar seus desejos para aspirações cada vez mais elevadas. ”

Por isso o ser humano, nunca está contente com o que tem sempre procurando algo a mais (Bergamini, 2010).

Figura 2: A Hierarquia das Necessidades Humanas de Maslow



**Fonte:** [https://pt.wikipedia.org/wiki/Hierarquia\\_de\\_necessidades\\_de\\_Maslow](https://pt.wikipedia.org/wiki/Hierarquia_de_necessidades_de_Maslow)

### 5.5.2 Teoria de Herzberg

A teoria dos dois fatores segundo Herzberg (1997):

Os fatores envolvidos na produção da satisfação (e motivação) no trabalho são separados e distintos dos fatores que levam à insatisfação no trabalho. Já que é necessário considerar fatores separados, dependendo do fato de estarmos examinando a satisfação ou insatisfação no trabalho, segue-se que esses dois sentimentos não são antagônicos. O oposto de satisfação no trabalho não é insatisfação no trabalho, mas sim a ausência de satisfação; e, da mesma forma, o oposto de insatisfação no trabalho não é satisfação no trabalho, mas sim ausência de satisfação.

Na década de 60 do século passado, Frederick Herzberg, formulou uma nova questão para desenvolver sua teoria. Ele focou na questão sobre satisfação (Vergara 2010).

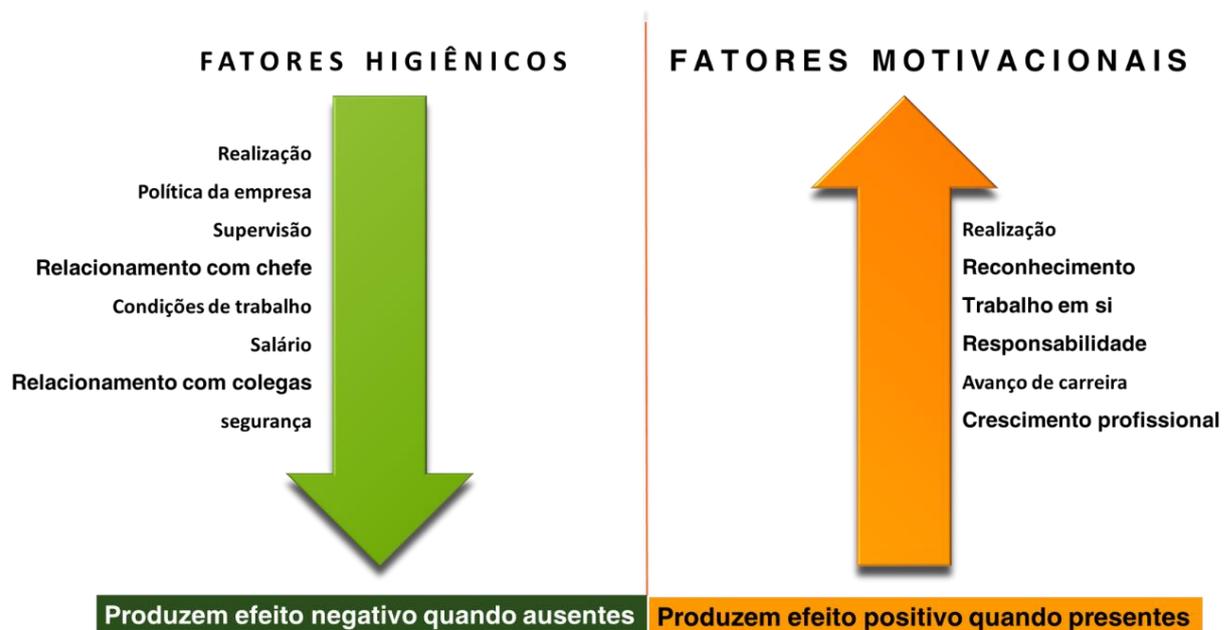
A teoria de Herzberg, também ficou conhecida como a teoria dos dois fatores que divide os aspectos da organização em fatores higiênicos e fatores motivacionais (Vergara, 2010).

Fatores higiênicos são os fatores cuja presença não motiva os funcionários, pois são elementos já esperados para a execução do trabalho, entretanto quando ausente esses fatores, pode trazer a desmotivação em sua atividade. Por exemplo, um funcionário chega para trabalhar e usa um conjunto de ferramentas para a execução da tarefa, ele sabe que tais ferramentas estarão lá, mas quando há ausência dessas ferramentas, causa a desmotivação (Bergamini, 2010).

Fatores motivacionais: a presença desses fatores faz-se com que os indivíduos se sintam motivados para o trabalho. São aspectos que ele não espera fatores que ele não aguarda, mas quando se fazem presente ele se sente motivado para executar o trabalho. Por exemplo, você entra e uma empresa e percebe que pode ter crescimento profissional dentro dela ou o próprio reconhecimento pelo seu trabalho (op.cit).

Resumidamente podemos dizer que os fatores higiênicos não motivam, mas cujas ausências desmotivam e os fatores motivacionais são fatores que você não espera que aconteça mais cuja presença do mesmo, criam condições para que a motivação se apresente (op.cit).

Figura 3: Fatores Higiênicos e Motivadores, Segundo Herzberg



Fonte: <http://www.economiaeadministracao.com.br/comportamentoorganizacional.php>

### 5.5.3 Teoria de McClelland

Também conhecida como a teoria das necessidades adquiridas, McClelland, na década de 60, desenvolveu uma teoria que busca explicar a motivação dos indivíduos em seu ambiente de trabalho, a partir da satisfação de suas necessidades. Segundo o autor, seriam três tipos de necessidades: poder, afiliação e realização.

- Realização: traduz o desejo que o indivíduo tem de atingir objetivos que representem desafios em fazer o melhor. Busca pela excelência, realização por desafios significativos, por metas e competições como forma de auto avaliação, procurando atingir certo padrão de rendimento, seja interno ou de comparação a outras pessoas (Serrano 2006).
- Poder: desejo de controlar, decidir e influenciar o desempenho dos outros. Prazer em direcionar, controlar, motivar, liderar literalmente em busca de respeito, prestígio e autoridade (Serrano 2006).

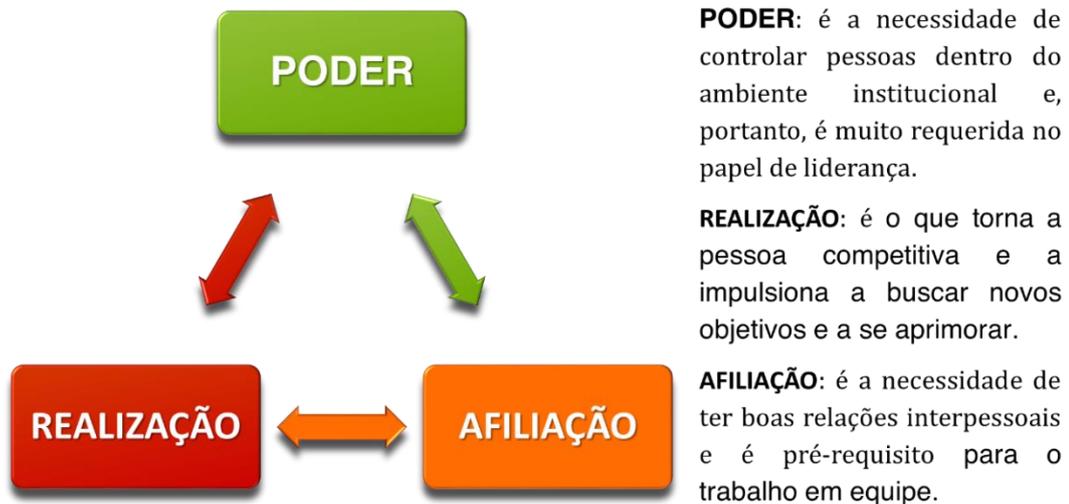
“Se quiser pôr a prova o caráter de um homem, dê-lhe poder” (Abrahan Lincoln)

- Associação: é o desejo de estabelecer e manter um relacionamento amigável e caloroso com os demais indivíduos, valorizando o trabalho em equipe, almejando aceitação, companheirismo e respeito. Valoriza a cooperação e não a competição. Ser aceito é mais satisfatório (Serrano, 2006).

“Nenhuma relação de afiliação é baseada em uma só pessoa”.

McClelland cita que o ser humano não nasce com tais necessidades, porém elas são adquiridas socialmente (apud VERGARA, 2010).

Figura 4: Teoria de McClelland



**Fonte:** <https://blogsferas.wordpress.com/2015/04/28/motivacao-e-a-3a-funcao-do-lider-efetivo/> le

#### 5.5.4 Teoria da expectativa

Victor Vroom surgiu com essa teoria na década de 60 e faz um parâmetro entre o desempenho e a recompensa (Vergara, 2010). Tal teoria explica que se o funcionário tiver o reconhecimento pelo seu esforço e for recompensado por ele, se sentirá motivado a fazê-lo. Exemplificando podemos concluir que: caso um funcionário tenha a certeza que será bem avaliado e recompensado diante de uma atividade que lhe foi proposta ele se sentirá motivado a fazê-lo, caso contrário, se achar que seu chefe não reconhecerá seu esforço ele não o fará (Vergara 2010).

#### 5.5.5 Teoria da equidade

Desenvolvida por J. Stacy, no diz que as pessoas comparam seu trabalho e resultado com os de outras, logo, a medida que sintam e/ou percebam que estão sofrendo algum tipo de injustiça ou favoritismo, podem sentir-se motivados ou desmotivadas (Vergara, 2010).

## 5.6 GERAR E GERIR EXPECTATIVAS

Ainda existem muitos líderes que tentam incentivar seus subordinados através de promessas, que muitas vezes, são promessas um tanto longe da realidade da empresa. Deve-se ter cuidado, porque se torna uma motivação a curto prazo. No início o liderado se sente incentivado e exerce a função da melhor forma possível, porém as promessas não cumpridas geram a desmotivação e aí vem o problema, pois a empresa vai ter um profissional desmotivado quase capaz, quase competente, mas sem o combustível primordial para seguir, a motivação. (Barbosa, 2015)

“De modo geral, motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma, ou pelo menos que dá origem a uma propensão, a um comportamento específico.” (KAST e ROSENZWEIG apud CHIAVENATO, 1995).

Diante disso o líder deve ter muito cuidado com as promessas que faz, visto que a desmotivação pode fazer com que as pessoas coloquem o trabalho como segundo opção e busquem por atividades que lhe sejam mais prazerosas.

O líder deve saber a hora exata de gerar expectativas. Deve estar muito bem orientado quanto as condições da empresa para cumprir as promessas e acima de tudo. Deve trabalhar com transparência e confiabilidade para que seus liderados tenham confiança na organização. Com isso irão se sentir mais motivados e terão a confiança de que o trabalho pode ser um degrau para o sucesso.

## 5.7 RELAÇÕES ENTRE LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO

Segundo Bergamini (2010), um líder não motiva seus liderados. Ele precisa ter a sensibilidade para detectar o que as pessoas querem para poder oferecer. Ele jamais pode misturar suas características com a de seus seguidores e nunca dizer que, não agiria da forma que o mesmo agiu ou que teria um comportamento, diante de alguma situação, diferente do comportamento que algum de seus liderados tivera.

Um líder, não necessariamente precisa conhecer o trabalho que sua equipe fará para se tornar um líder mais ele precisa sim, ter muita sensibilidade interpessoal e muito conhecimento de comportamento humano, por exemplo. Ele precisa saber diferenciar quando a pessoa realmente não é capaz ou se ela está fazendo corpo

mole; precisa entender as limitações de cada uma delas, isso é uma forma de você incentivar a motivação de seu seguidor (op.cit)

## 5.8 COMO MOTIVAR UMA EQUIPE

Não existe uma fórmula concreta para motivar as pessoas, porém muitos empresários acham que elas já devem estar motivadas para o trabalho, tem outros que pensam que a motivação está relacionada com o salário, mas essas não são verdades absolutas.

Segundo Chiavenato (apud BARBOSA. 2015)

a motivação é o desejo de exercer altos níveis de esforços em direção a determinados objetivos organizacionais, condicionados pela capacidade de satisfazer objetivos individuais. A motivação depende da direção (objetivos), força e intensidade do comportamento (esforço), duração e persistência.

O líder deve conhecer muito bem sua equipe e saber identificar o nível de necessidade e potencialidade de cada um, com isso irá saber direcionar os fatores motivacionais adequados a cada membro.

## 6 ANÁLISES INTERPRETATIVAS DAS ENTREVISTAS

Quadro 03 – Análise das entrevistas

Perfil do entrevistado	Ponto de vista do entrevistador
<p>Entrevistado 1</p> <p>Diretora de uma escola municipal a mais de 30 anos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acha que é fundamental o líder criar um ambiente motivacional para seus funcionários, direcionando e delegando a eles, tarefas que estes mais dominem.</li> <li>• Precisa ter um poder de conhecimento interpessoal muito grande e sensibilidade para identificar os problemas pessoais de cada um.</li> <li>• O mais importante, ele trabalha junto com sua equipe.</li> </ul>
<p>Entrevistado 2</p> <p>Supervisor de uma equipe de telefonia a 5 anos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acha que o líder deve incentivar e preparar o funcionário para exercer sua função;</li> <li>• Um bom líder identifica os pontos nos quais é necessário trabalhar no colaborador afim de deixá-lo satisfeito com o seu ambiente de trabalho;</li> <li>• O líder precisa de um funcionário motivado, no entanto não tem o poder de motiva-lo, podendo apenas mostrar o caminho da motivação.</li> </ul>
<p>Entrevistado 3</p> <p>Enfermeiro chefe. Já liderou várias equipes e hoje dá aula em uma instituição de ensino superior</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vê a liderança como uma função ao qual é delegada a uma pessoa para liderar um grupo;</li> <li>• Precisa ter dom para ser líder,</li> <li>• Precisa ter sensibilidade para interpretar determinadas situações e não perder o controle para, não ser confundido como chefe,</li> <li>• O líder deve trabalhar junto com seus colaboradores;</li> <li>• Deve estar sempre atento ao comportamento individual de seus liderados para ajudar nos momentos necessários,</li> </ul>
<p>Entrevistado 4</p> <p>Pastora evangélica, 41 anos e estudante de teologia na FAIT – faculdade Iguazuana de Teologia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acredita que um líder tem o poder de motivar tanto no lado positivo quanto negativamente.</li> <li>• Quanto tem um caráter bom ele consegue influenciar mudanças e quando tem um posicionamento errado também consegue distorcer o caráter de uma pessoa. Então depende do que ele lidera, seja qual for a organização que for, ele tem que liderar da maneira correta.</li> <li>• O líder precisa ser o exemplo de tudo. Ele não manda fazer, ele vai lá e faz para dar exemplo.</li> <li>• Você precisa acreditar na mudança de seus</li> </ul>

	<p>liderados, com isso você consegue motivar,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ele precisa ter o carácter limpo em tudo tanto no claro quanto no escuro por que no claro é quando as pessoas veem e no escuro quando ninguém vê. Ele precisa ser sempre a mesma pessoa. Ele é uma figura exemplar.</li> <li>• .Ele deve ter muito cuidado pois se espelham em seu comportamento</li> </ul>
<p>Entrevistado 5</p> <p>Coordenado de uma instituição de ensino superior a 5 anos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acredita que um líder só não motiva como deve fazê-lo, para que as coisas aconteçam</li> <li>• Ele tem uma serie de atribuições dentro das organizações e uma dela é trabalhar com pessoas e quando você lida com pessoas você deve ter muito cuidado com seu comportamento,</li> <li>• Um funcionário motivado é essencial para o sucesso da empresa,</li> </ul>
<p>Entrevistado 6</p> <p>Professora e coordenadora de uma instituição de ensino superior</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acha essencial e importante o líder motivar seus liderados para que a organização alcance seus objetivos,</li> <li>• Um liderado motivado, veste a camisa da empresa;</li> </ul>

**Fonte:** Próprio autor

Analisando o quadro acima, podemos observar que os entrevistados pertencem a diferentes setores, porém com uma característica em comum a liderança. Todos eles são responsáveis por outras pessoas.

A liderança hoje é um assunto muito discutido dentro das organizações e em muitas empresas já virou uma função. Antigamente, líder era visto como um chefe, ele manda e o subordinado obedece.

Um bom líder precisa ter um bom relacionamento com seus liderados para que os objetivos organizacionais possam ser alcançados. Se um líder pensar somente na tarefa sem se preocupar com seu relacionamento junto aos liderados, pode ser gerado um resultado negativo. Provavelmente, ele estará liderando pessoas desmotivadas, sem compromisso, sem confiança, com má qualidade no trabalho, entre outras coisas não desejáveis.

Fazendo um parâmetro com os entrevistados podemos observar que o entrevistado 3, fala que o líder deve ter cuidado para não ser confundido como chefe assim como ele precisa ter o dom para liderar. Ele não nasce pronto, porém pode desenvolver habilidades. Acreditando que uma pessoa já nasce com determinadas características de comportamentos que quando aprimoradas e trabalhadas, fazem com que se desenvolva um bom líder. Por exemplo: ele deve ser honesto, bom ouvinte, ter comprometimento, tratar as pessoas com respeito, ser um bom exemplo, ter a capacidade de conquistar as pessoas, ser admirado por elas, gostar de pessoas, conforme observado por Bergamini (2010) e alguns dos entrevistados.

Fazendo uma ponte com as palavras de Cortella (2014), quando ele diz: "A um chefe você obedece, um líder você segue, procura e admira". O líder deve tomar muito cuidado com o poder que tem, porque ele é o combustível de seus liderados. Ele precisa de pessoas motivadas e para isso precisa ter um bom relacionamento com seu pessoal. No livro o Monge e o executivo, Hunter (2006) diz: "Liderança é executar as tarefas enquanto se constroem os relacionamentos". (James. C. Hunter, 2006).

Considerando essa citação muito importante porque conforme colocado também pelo entrevistado 1, o líder precisa ter um bom relacionamento com seus liderados, porque através do bom relacionamento se constroem laços sólidos e firmes. Trabalhar com honestidade, transparência, confiança, com certeza irá levar lucro para a organização, porque os liderados vão estar motivados e trabalhar com uma equipe motivada é o caminho para o sucesso organizacional.

Não existe uma fórmula concreta para liderar, mas fica claro que o líder deve estar envolvido junto com seus liderados.

Da mesma forma que a pesquisadora, antes da pesquisa e na suposição inicial, entendia que o líder podia motivar os liderados, alguns dos entrevistados também acreditam que o líder não só deve como tem a obrigação de motiva-los, como foi dito pelo entrevistado 5.

Entretanto, como mencionado por diversos autores no texto, um bom líder precisa ter qualidades como: responsabilidade, iniciativa, persistência, conhecimento, postura e o principal, uma boa relação com seus liderados, assim como também é a opinião do entrevistado 1.

Portanto, o presente estudo teve como objetivo principal mostrar a importância que uma boa liderança tem ao conseguir criar condições que gerem motivação em seus colaboradores, fazendo com eles sintam satisfação em desenvolver com eficiência e eficácia suas funções dentro da organização.

Através da pesquisa foi possível entender que um líder não tem o poder de motivar, mas sim, tem o dever de criar condições para que seus liderados se sintam motivados.

O líder deve trabalhar junto com sua equipe e conhecer individualmente um a um de seus subordinados, com isso terá sabedoria para delegar a função de acordo com o perfil de cada liderado.

O líder deve ter sensibilidade, autoconhecimento e conhecimento interpessoal de forma que consiga desenvolver sua função conforme o esperado.

Foi possível observar o quão importante é o papel de um líder, visto que muito de seus liderados os tem como exemplo. Diante disso ele deve tomar muito cuidado com sua atitude e não se deixar envolver com os problemas pessoais de seus colaboradores para que não perca a essência de sua gestão.

Ele precisa acreditar nos seus liderados e fazer com que se sintam importantes.

Não devemos esquecer que os liderados também influenciam seus líderes e que com respeito, transparência, honestidade e trabalho em equipe, a organização tem a possibilidade de alcançar o sucesso esperado.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações vivem em constante mudanças e essas mudanças, de certa forma, afetam a forma como as pessoas são tratadas dentro delas.

Pessoas não são máquinas e cada uma tem características próprias. Ninguém é igual a ninguém, portanto é necessário que o líder esteja capacitado para conduzir seus liderados de forma eficiente.

Hoje a liderança é uma ferramenta muito utilizada nas organizações visto que, as mesmas precisam alcançar metas e para isso deve-se ter uma liderança que gere motivação. Mas o líder precisa ter muito cuidado com a imagem que passa para seus liderados, visto que muitos deles se espelham nesse líder, em seu comportamento, porém se o poder que lhe é concedido for mal utilizado, poderá causar desequilíbrio na organização bem como sentimentos de medo, revolta, resistência, insatisfação, etc... em seus liderados.

Conviver com maus líderes tende a fazer com que os liderados se sintam desmotivados e a motivação não é algo que possa simplesmente ser implantada dentro da pessoa, a motivação deve ser conquistada no dia a dia. Diante disto, o líder deve ter muito cuidado com suas atitudes pois ele tem um grande poder de desmotivar as pessoas. Ele precisa se conhecer muito bem e nunca deve misturar suas características com a de seu seguidor. Deve sempre lembrar que cada pessoa tem suas próprias características.

Um outro cuidado que deve tomar é com o comportamento condicionado. Ele jamais deve trabalhar com o condicionamento e precisa ter experiência para detectar a expectativa de seu seguidor e tentar oferecer a ele a satisfação.

A motivação está relacionada com as necessidades de cada indivíduo, cada ser é único e tem seus objetivos próprios, cabe ao líder ter a sensibilidade para interpretar o comportamento de cada membro de sua equipe, tornando-se dessa forma mais fácil criar as condições necessárias para o alcance dos objetivos organizacionais.

Motivação hoje, é o maior potencial competitivo das empresas e por isso elas dão muita ênfase na preparação do chefe, desse novo líder.

O líder precisa trabalhar com pessoas motivadas, pessoas competentes para que juntos consigam ajudar a organização a chegar nos seus objetivos organizacionais e ir mais adiante. Ele precisa ter sensibilidade para mudar sempre que preciso.

Liderança é uma função e não um setor organizacional.

Liderança não é dom e sim uma habilidade que se desenvolve e se aperfeiçoa a cada dia, portanto um líder não nasce pronto e sim se desenvolve.

Um líder moderno, não comanda e sim trabalha junto a seus liderados, com honestidade e transparência para que um dia esse grupo caminhe sozinho. Ele inspira confiança, apoia seus liderados e consegue influenciar os mesmos para uma determinada direção.

Um líder cresce junto com seus liderados. Ele não cresce sozinho por isso podemos dizer que um líder eficaz é o líder que prepara outro líder para o seu lugar.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMINI, C. W. **Liderança**: administração do sentido. São Paulo: Atlas, 1994.

BARBOSA, V. K. P. **O novo papel da liderança nas organizações**. 2012. 64 f. Trabalho de conclusão de curso (Especialização) – Universidade Federal do Paraná, UFPR, Curitiba, 2012. Disponível em: <http://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/39415/R%20-%20E%20-%20VANESSA%20KRAVEC%20PIRES%20BARBOSA.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Acesso em:

BENNIS, W.; NANUS, B. **Líderes**: estratégias para assumir a verdadeira liderança. São Paulo: Harbra, 1988.

BERGAMINI, C. W. **O papel da liderança no ajustamento por competência**. Palestra. São Paulo: Atlas: CRA, 2014. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=HUdCmMJ7kZ0> Acesso em:

\_\_\_\_\_. **Sobre motivação**. Âncora: Thiago Souza Santos. 7'14". São Paulo: Estúdio FUNDAP, 2014. Série Conversações. Disponível em: [https://www.youtube.com/watch?v=xit\\_DL-MDVQ](https://www.youtube.com/watch?v=xit_DL-MDVQ) Acesso em:

\_\_\_\_\_. **Liderança**: administração do sentido. São Paulo: Atlas, 1994.

\_\_\_\_\_; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional**: motivação e liderança. São Paulo: Atlas, 1997.

CAMARGO, T. A. Liderança em tempos de crise. **Negócios em projeção**, v. 7, n. 1, p. 40-44, 2016. Disponível em: <http://revista.faculdadeprojecao.edu.br/index.php/Projecao1/article/view/661> Acesso em:

CANTO, L. R. de; GIRARDI, D. M. Possibilidades e limites dos estilos de liderança dos gestores da Diretoria de Infraestrutura do Tribunal de Justiça de Santa Catarina. In: JACOBSEN, A. de L.; OLIVO, L. C. C. de (orgs.). **Contribuições à Gestão no Judiciário Catarinense**. Florianópolis: FUNJAB, 2012. (Gestão organizacional e tecnologia em recursos humanos, v. 2). p. 197-228. Disponível em: <http://www.funjab.cursoscad.ufsc.br/cejur/wp-content/uploads/2012/06/Livro-RH-TJ-Volume-2-Artigo-8.pdf> Acesso em:

CARDOSO, V.G. **A liderança e a motivação para as equipes de trabalho em uma instituição financeira no município de Criciúma/SC**. 2014. 38f. Trabalho de conclusão de curso (Especialização) – Universidade Do Extremo Sul Catarinense – UNESC, Criciúma, SC, 2014. Disponível em: <http://repositorio.unesc.net/handle/1/3294> Acesso em:

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa.** 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

DUBRIN, A. J. **Fundamentos do comportamento organizacional.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

FACHADA, M. O. **Psicologia das relações Interpessoais.** 6. ed. Lisboa: Rumo, 2003.

HERSEY, P.; BLANCHHARD, K. H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional.** São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1986.

HUNTER, J. C. **Como se tornar um líder servidor: os princípios de liderança de o monge e o executivo.** Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

IANNINI, P. P. **Chefia e liderança: capacitação gerencial.** Viçosa: Aprenda Fácil, 2000.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração.** 2. ed. São Paulo: Atlas; 2000.

\_\_\_\_\_. **Introdução a administração.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXWELL, J. C. **O líder 360°: como desenvolver seu poder de influência a partir de qualquer ponto na estrutura corporativa.** Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2007

MONTANA, J. P., CHARNOV, H. B. **Administração.** São Paulo: Saraiva, 1998.

PONTES, C. M. **O novo papel da liderança nas organizações.** 2008. 60f. Trabalho de conclusão de curso (Especialização) – Universidade Estadual do Vale do Acaraú, Fortaleza, 2008. Disponível em: <http://esmec.tjce.jus.br/wp-content/uploads/2014/12/C%C3%A9lia-Maria-Pontes.pdf> Acesso em:

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional: teoria e pratica no contexto brasileiro.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010

SERAFIM, A. **Teoria das necessidades de McClelland.** Portugal: Portal Gestão, 2014. Disponível em: <https://www.portal-gestao.com/artigos/7391-teoria-das-necessidades-de-mcclelland.html> Acesso em:

SERRANO, D. P. **Teoria de McClelland: motivação e necessidades.** S.I.: Portal do Marketing, 2006. Disponível em: [http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Teoria\\_de\\_McClelland\\_Motivacao\\_e\\_necessidades.htm](http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Teoria_de_McClelland_Motivacao_e_necessidades.htm) Acesso em:

SIQUEIRA NETO, A. C. de. **Limites do líder.** Disponível em: [http://portaltj.tjrj.jus.br/c/document\\_library/get\\_file?uuid=4d47e795-f1b0-483a-9c86-d45ab1c8ae72&groupId=10136](http://portaltj.tjrj.jus.br/c/document_library/get_file?uuid=4d47e795-f1b0-483a-9c86-d45ab1c8ae72&groupId=10136) Acesso em:

SOTO, E. **Comportamento organizacional**: o impacto das emoções. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

TOURINHO, N. **Chefia, liderança e relações humanas**. Belem: Fiepa, 1981.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2010