

Faculdade de Ciências Gerenciais Alves Fortes

Paola dos Santos Souza

O papel do líder na motivação da equipe

**Além Paraíba
2021**

Paola dos Santos Souza

O papel do líder na motivação da equipe

Bacharelado em Administração

Faculdade de Ciências Gerenciais Alves Fortes

Professor(a) orientador(a): Elisabeth Damasceno de Souza

Além Paraíba
2021



Paola dos Santos Souza

O papel do líder na motivação da equipe

Monografia apresentada a Faculdade de Ciências Gerenciais Alves Fortes – FACE ALFOR, mantida pela Fundação Educacional de Além Paraíba – FEAP, como requisito parcial à obtenção do título em Bacharel em Administração.

Banca examinadora:

Prof. Orientador(a): Elisabeth Damasceno de Souza

Prof. Convidado(a): Nome do Prof. Convidado(a)

Prof. Convidado(a): Nome do Prof. Convidado(a)

☐ Aprovado

☐ Aprovado com restrições

☐ Reprovado

Prof. Coordenador: Allan Lima Ferreira

Além Paraíba, 30 de Novembro de 2021

Dedicatória

Dedico este trabalho á Deus que sem ele eu não seria capaz de chegar até aqui...

Agradecimentos

Agradeço a Deus, aos meus pais Renata e Sérgio e a minha avó Virgínia por todo apoio, dedicação e amor.

Resumo

Liderar é uma tarefa muito complexa, pois, um líder não precisa somente de habilidades técnicas para gerir equipes e colaboradores, mas também precisa ter a capacidade de engajar e desenvolver sua equipe. Um líder precisa conhecer as necessidades da empresa e de sua equipe para que possa alinhar as expectativas tanto da empresa, quanto de seus liderados. O líder. Precisa ter/ou desenvolver habilidades que o façam conhecer bem sua equipe e liderados, para construir relações de confiança, e para que seja capaz de identificar suas fragilidades, qualidades e potenciais para que então promova mudanças que estimulem seu crescimento. O objetivo geral deste trabalho é identificar a importância do líder na motivação dos colaboradores da equipe. O presente trabalho tem o objetivo de demonstrar sobre a importância dos líderes conseguirem manter suas equipes motivadas.

Palavras Chaves: Chefe. Líder. Liderança. Motivação. Organizações.

Abstract

Leading is a very complex task, as a leader not only needs technical skills to manage teams and employees, but also needs to have the ability to engage and develop his team, a leader needs to know the need of the company and his team so that can align the expectations of both the company and its team members. The leader needs to have/or develop skills that make him know his team and followers well, to build trusting relationships, and to be able to identify their weaknesses, strengths and potentials so that they can then promote changes that stimulate their growth. The general objective of this work is to identify the importance of the leader in team motivation. The present work aims to demonstrate the importance of leaders being able to keep their teams motivated.

Keywords: Chief; Leader. Leadership. Motivation. Organizations.

Lista de Ilustração

Figura 1 - Os Tres Estilos De Liderança.	16
Figura 2 - Modelo Mensuração De Clima	24
Figura 3 - Variáveis Usadas Para Medir O Clima Organizacional.....	26
Figura 4 - Ciclo Motivacional	27
Figura 5 - A Hierarquia De Necessidades De Maslow.....	29
Figura 6 - Papeis De Liderança Que Influenciam Na Satisfação Dos Funcionários	39

SUMÁRIO

Introdução	11
METODOLOGIA.....	12
1 – Liderança	13
1.1– Estilos de liderança	14
1.1.2 – Características e atribuições de um líder	17
1.2 – Diferença entre Chefe e Líder.....	18
2 - O papel do líder na motivação da equipe	21
2.1– Clima motivacional.....	23
2.2 – Ciclo motivacional.....	26
2.3– Necessidades humanas.....	28
2.3.1 – Crítica sobre a teoria de Maslow	30
3 – Motivação	32
3.1– Índices Motivacionais e desmotivacionais	33
3.2 - Liderança motivadora	35
3.3 - A importância da liderança e motivação dentro das organizações	39
Conclusão	41
Bibliografia.....	43

Introdução

Dentro das organizações é importante que seus colaboradores, sua equipe estejam motivados a fim de alcançar as metas propostas pela empresa. É importante que os colaboradores estejam motivados para vestir a camisa da empresa que trabalham. O objetivo deste trabalho é estudar sobre o papel do líder na motivação de sua equipe.

É de suma importância entender até que ponto a equipe fica motivada para o alcance de metas. Um bom líder deve ser capaz de identificar as necessidades de sua equipe de acordo com o conhecimento que ele tem de cada colaborador. Quando a equipe não tem o apoio devido ou o colaborador está passando por algum problema na vida pessoal, isso pode acabar refletindo na sua vida profissional. E é aí que o líder assume seu papel, trabalhando de forma que esse funcionário se sinta motivado para que possa então dar o seu melhor desempenho. Devemos compreender que chefe e líder não são a mesma coisa, pois o papel do líder é influenciar e ajudar sua equipe a alcançar as metas estipuladas, não apenas agindo como chefe, que dá ordens sem se preocupar de modo individual com seu pessoal e com as pessoas que estão na sua equipe. Equipes são compostas por pessoas, sendo assim, é de suma importância que o líder saiba que quando motivadas trabalham e entregam melhores resultados.

O líder precisa ser um facilitador nas relações entre as equipes. O tema motivação e liderança vêm sendo muito discutido dentro das organizações como um meio de aumentar a produtividade. A escolha deste tema se deu pela necessidade que as equipes têm de possuírem bons líderes que ajudam e trabalham para conquistar resultados. Um líder bem sucedido é aquele que sabe das forças mais relevantes de seu comportamento e compreende sobre as necessidades dos indivíduos de sua equipe e de sua empresa. Para que uma empresa alcance seus melhores resultados é fundamental a presença de um verdadeiro líder que procurará manter sua equipe sempre motivada para que alcance os objetivos propostos. Liderar não é uma tarefa tão fácil, pois, o líder precisa de habilidades que o permitam conhecer bem seus liderados, identificando suas fragilidades e seus potenciais, além de saber dar e receber opiniões influenciando no desenvolvimento da sua equipe promovendo mudanças que estimulem seu crescimento.

O objetivo geral deste trabalho é identificar o papel do líder na motivação de sua equipe e os objetivos específicos são compreender a diferença entre chefe e líder, conceituar liderança, identificar características de um bom líder e os tipos de liderança, entender o que é motivação.

METODOLOGIA

O método de pesquisa utilizada foi a pesquisa bibliográfica com objetivo de abordar a motivação e liderança, analisando a conexão entre ambas para a obtenção de melhores resultados. Foram realizadas pesquisas em artigos científicos, revistas e livros que ajudaram na criação deste trabalho. Neste trabalho foram utilizadas revisões bibliográficas de diversos autores com o objetivo de expor o problema e familiarizar o assunto exposto, aprofundando assim de forma clara e objetiva conhecimentos a respeito do tema.

Para Severino (2007, p 122), a pesquisa bibliográfica é aquela “que se realiza a partir do: [...] registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses etc”. Ainda segundo o autor, neste tipo de pesquisa “Utilizam-se dados de categorias teóricas já trabalhadas por outros pesquisadores e devidamente registrados” e “os textos tornam-se fontes dos temas a serem pesquisados”. Além disso, segundo ele, “o pesquisador trabalha a partir de contribuições dos autores dos estudos analíticos constantes dos textos”.

1 – Liderança

Liderar é o ato de influenciar o comportamento das pessoas, ou seja, é levá-las a executar ações de acordo com suas necessidades. Liderar é a habilidade de motivar, integrar diferentes pessoas, controlar diversas situações com maestria, respeito e agilidade. O termo liderança é um conceito muito antigo que vem se ressignificando dentro das organizações, pois seu sucesso é considerado como fator decisivo na motivação dos colaboradores. De acordo com Hersey e Blanchard (1986, p.104) todas as vezes que uma pessoa tenta influenciar o comportamento de outra, a primeira é o líder potencial e a segunda é o liderado potencial. Não se leva em conta se a segunda pessoa é o chefe, amigo ou parente, pois, nem sempre o líder é alguém que possui um cargo de chefia, as vezes ---é um colaborador que possui características de liderança e que está pronto para conduzir situações e pessoas. Existem diversos conceitos a respeito desse assunto, segundo Chiavenato (2014, p. 27) explica:

A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas e em cada um de seus departamentos. Ela é essencial em todas as funções da Administração: o administrador precisa conhecer a natureza e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar.

De acordo com Chiavenato, todas as empresas precisam de líderes eficientes para que a administração ocorra de maneira certa. Com a mesma linha de pensamento Jucá (2012, p. 19) diz que “Liderar é ser corresponsável pelo desempenho de outras pessoas. É influenciar o comportamento de alguém”, ou seja, o sucesso do líder é o sucesso da equipe. É necessário que o líder conheça seu ambiente de trabalho e toda rotina e afazeres de seus colaboradores, pois, o clima organizacional das organizações está ligado diretamente ao fator de motivação, já que é um impulso de suma importância para o crescimento profissional dos colaboradores.

Segundo Chiavenato (1998, p. 91)

O clima organizacional refere-se ao ambiente interno existente entre os membros da organização e está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. O termo clima organizacional refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, àqueles aspectos da organização que levam à provocação de diferentes espécies de motivação nos seus participantes. Assim o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes e elevação do moral. É desfavorável quando proporciona a frustração daquelas necessidades. Na verdade, o clima organizacional influencia o estado motivacional das pessoas e é por ele influenciado.

Ainda segundo o autor, o clima do ambiente de trabalho é um importante fator para a motivação dos colaboradores. Existem diversos estilos e formas de coordenar situações e pessoas. Peter Drucker (2002) afirma que “a única definição de líder é alguém que possui

seguidores. Algumas pessoas são pensadoras. Outras, profetas. Os dois papéis são importantes e muito necessários. Mas, sem seguidores, não podem existir líderes.” O autor enfatizou que não existe um líder se não houver uma equipe que o apoia e confia em seus conselhos.

Existem diferentes pontos em que a liderança pode ser analisada, Chiavenato (2014, p. 190) explica que pode ocorrer o “fenômeno de influencia interpessoal”, ou seja, quando o autor diz “liderança é a influencia interpessoal exercida em uma situação dirigida por meio do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos” ele diz que num primeiro momento a liderança pode não ter relação com o perfil do líder, mas sim com a estrutura social do grupo. A influência do líder de acordo com o autor é “uma força psicológica ,uma transação interpessoal na qual a pessoa age de modo a modificar o comportamento de outra, de uma forma intencional. A segunda maneira de como a liderança pode acontecer é “como processo de redução de incertezas de um grupo”, e com “o comportamento pelo qual se consegue essa redução é [...] a tomada de decisão”, ou seja, nesse sentido o líder é aquele que ajuda o grupo na tomada de decisões corretas Chiavenato (2014, p. 191). Ainda de acordo com Chiavenato, existe uma terceira forma que é “como relação funcional entre líderes e subordinados”, pois de acordo com o autor a “liderança é uma função das necessidades existentes em determinada situação e consiste em uma relação entre um individuo e um grupo”. Chiavenato (2014, p. 192) explica que “a liderança é o processo de exercer influencia sobre pessoas ou grupos nos esforços para a realização de objetivos em determinada situação [...] depende de variáveis no líder, nos subordinados e na situação”.

Um líder é aquele que faz muito mais do que direcionar seus colaboradores, segundo Borlot e Marques (2012) “um líder eficaz é aquele que facilita, aconselha, lida com conflitos disciplinares, sabe barganhar, faz avaliação de desempenho coletivo e individual, trabalha o treinamento periodicamente e possui uma boa comunicação”. Dito isto podemos observar que um líder é peça fundamental para o sucesso da equipe.

1.1– Estilos de liderança

Cada pessoa possui sua singularidade, ou seja, ninguém é igual a ninguém, então cada líder possui seu estilo e sua maneira de liderar, influenciar as pessoas e sua equipe. Ao estudar sobre os estilos de liderança, veremos sobre como observar que o comportamento do líder em relação a sua equipe define seu estilo de liderança. De acordo com Andrade e Amboni (2011, p. 205) “Os comportamentos podem ser aprendidos e, portanto, as pessoas treinadas nos comportamentos de liderança apropriados poderiam liderar eficazmente”. A partir desse ponto de vista, o autor afirma que os líderes podem aprender qual o modelo de liderança vai

funcionar para cada equipe Chiavenato (1999) cita White e Lippitt, pioneiros quanto ao quesito de estudos sobre liderança e destacam sobre os três estilos de liderança mais utilizados dentro das organizações: Liderança autocrática, liberal e democrática.

De acordo com Chiavenato (2014, p. 194):

1. Liderança autocrática: o líder centraliza as decisões e impõe suas ordens ao grupo. O comportamento dos grupos mostrou forte tensão, frustração e agressividade, de um lado, e, de outro, nenhuma espontaneidade, iniciativa ou formação de grupos de amizade. Embora aparentemente gostassem das tarefas, não demonstraram satisfação com relação à situação. O trabalho somente se desenvolvia com a presença física do líder. Quando este se ausentava, as atividades paravam e os grupos expandiam seus sentimentos reprimidos, chegando a explosões de indisciplina e de agressividade.
2. Liderança liberal: o líder delega totalmente as decisões ao grupo e deixa-o totalmente à vontade e sem controle algum. Embora a atividade dos grupos fosse intensa, a produção foi medíocre. As tarefas desenvolviam-se ao acaso, com muitas oscilações, perdendo-se mais tempo com discussões voltadas para motivos pessoais do que relacionadas com o trabalho em si. Notou-se forte individualismo agressivo e pouco respeito ao líder.
3. Liderança democrática: o líder conduz e orienta o grupo e incentiva a participação democrática das pessoas. Houve formação de grupos de amizade e de relacionamentos cordiais. Líder e subordinados passaram a desenvolver comunicações espontâneas, francas e cordiais. O trabalho mostrou um ritmo suave e seguro, sem alterações, mesmo quando o líder se ausentava. Houve um nítido sentido de responsabilidade e de comprometimento pessoal, além de uma impressionante integração grupal, dentro de um clima de satisfação.

De acordo com Chiavenato (1999) o uso do estilo correto para o líder utilizar varia de acordo com a realidade da equipe, ou seja, a variação ocorre de acordo com as pessoas e tarefas a serem executadas. Bergamini (1994) utilizando a mesma linha de pensamento, afirma que um líder pode utilizar os três processos de liderança: - podendo ser de acordo com a situação, de acordo com as pessoas e de acordo com as tarefas a serem realizadas. Ou seja, o líder tanto consulta seus colaboradores, como manda cumprir ordens. Ele utiliza dos três tipos de liderança, mas pode(m) ter dificuldades em saber aplicar qual é o melhor estilo para determinado processo.

	Liderança Autocrática	Liderança Liberal	Liderança Democrática
Tomada de decisões	Apenas o líder decide e fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	Total liberdade para a tomada de decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo que é estimulado e assistido pelo líder.
Programação dos trabalhos	O líder determina providências para a execução das tarefas, uma por vez, na medida em que são necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas alternativas ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que solicitadas.	O próprio grupo esboça providências e técnicas para atingir o alvo com o aconselhamento técnico do líder. As tarefas ganham novos contornos com os debates.
Divisão do trabalho	O líder determina qual a tarefa que cada um deverá executar e qual seu companheiro de trabalho.	Tanto a divisão das tarefas como a escolha dos colegas ficam por conta do grupo. Absoluta falta de participação do líder.	A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus próprios colegas.
Participação do líder	O líder é pessoal e dominador nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada um.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso das coisas. Faz apenas comentários quando perguntado.	O líder procura ser um membro normal do grupo. É objetivo e estimula com fatos, elogios ou críticas.

Figura 1 - Os tres estilos de liderança - Fonte: Chiavenato (2005. p.187).

A figura 01 explica que o estilo autocrático/autoritário é voltado para as exigências do líder, ou seja, dominação de poder, em que o líder impõe as tarefas e requer que sua equipe trabalhe de acordo com suas exigências e acate suas ordens. O estilo democrático segundo o autor é quando o líder é receptivo com opiniões e ideias que sua equipe dá. O líder democrático é aquele que divide as tarefas do grupo e acredita que ouvir as necessidades e ideias de sua equipe é sempre a melhor escolha. Quanto ao líder liberal, é aquele que deixa sua equipe livre para agir, ou seja, é aquele que deixa que sua equipe tome decisões sem que seja preciso o líder intervir.

Para concluir seu argumento Chiavenato (2014, p. 195) destaca que:

Os grupos submetidos à liderança autocrática apresentam a maior quantidade de trabalho produzido. Sob a liderança liberal não se saíram bem quanto à quantidade e

à qualidade. Com a liderança democrática, os grupos apresentaram um nível quantitativo de produção equivalente à liderança autocrática, com uma quantidade de trabalho surpreendentemente superior.

Souza (1978, p.216) compara os estilos de liderança democrático e autocrático e explica que:

Líder democrático é aquele que trabalha ouvindo e dialogando com seu pessoal e autocrático aquele que impõe suas ordens sem dar maiores satisfações. O líder democrático prefere uma disciplina compreendida e consentida. O autocrático, uma disciplina imposta. [...] Líder democrático não quer dizer líder frouxo e inseguro. Pelo contrário, é o líder autocrático quem frequentemente revela insegurança. É por não confiar em si mesmo que apela para o exibicionismo dramático de autoridade.

Ainda segundo Souza, o líder democrático se importa com a opinião de sua equipe se colocando sempre disposto a ouvir o que ela tem a dizer, já o líder autocrático simplesmente impõe suas ideias e espera que todos acatem.

Chiavenato (2014, p. 179) fez uma análise de mais quatro estilos de liderança já abordados anteriormente por Likert:

Autoritário explorador: típico da gerência baseada na punição e no medo.
 Autoritário benevolente: típico da gerência baseada na hierarquia, com mais ênfase na cenoura do que na vara.
 Consultivo: baseado na comunicação vertical descendente e ascendente, com a maioria das decisões vindas do topo.
 Participativo: baseado no processo decisório em grupos de trabalho que se comunica entre si por intermédio de indivíduos (elos) que ligam componentes, líderes de equipes ou outros que também fazem parte de um ou mais grupos.

Diversos estudos apontam o estilo democrático como o melhor estilo de liderança a ser implantado, mas a verdade é que não são em todas as equipes que esse modelo irá funcionar. Segundo Chiavenato (1999) a partir de seus estudos sobre os estilos de liderança, afirma que o estilo democrático obtém bons resultados no quesito qualidade no trabalho, clima e comprometimento. Quanto ao estilo autocrático é possível se obter maior volume de trabalho, porém com mais insatisfação e tensão no ambiente de trabalho. E quanto ao estilo de liderança liberal, foi notado baixa produtividade. A partir disso, podemos ver que não existe um modelo ou um estilo ideal para liderar, Chiavenato (2000, p.140) nos conta que “na prática, o líder utiliza os três processos de liderança de acordo com a situação, com as pessoas e com a tarefa a ser executada”. Ou seja, o estilo de liderança muda de acordo com a necessidade da equipe e da organização. Cabe aos gestores das organizações identificarem qual é o estilo de liderança que funciona dentro de sua empresa para que assim possa atingir melhores resultados.

1.1.2 – Características e atribuições de um líder

Com as constantes mudanças no mercado de trabalho, não basta apenas que o líder seja eficiente, ele precisa ser eficaz. E neste caso a eficácia significa saber escolher as pessoas certas para sua equipe a fim de que quando treinadas elas consigam desenvolver de maneira correta e eficiente as tarefas que serão propostas. Ser um bom líder envolve gerenciar as mudanças necessárias para manter a sintonia entre o grupo, ou seja, é saber o potencial de cada um para cada tarefa em sua equipe. O líder deve traçar novos objetivos e rever constantemente se esses objetivos estão sendo alcançados, motivar sua equipe a fim de obter o máximo de comprometimento das pessoas com relação às metas e os objetivos propostos, monitorar o desempenho individual e de sua equipe com o objetivo de certificar os níveis de produtividade e desempenho e recompensar os esforços da equipe e subordinados (Chiavenato, 2005).

Compete ao líder lidar com conflitos no ambiente organizacional e resolve-los. “O conflito existe quando duas ou mais respostas ou cursos de ação divergentes para um único evento são considerados” (PICKERING, 2002, p.02).

Peter Drucker (2000, p. 117-127) diz em seu livro “O líder do futuro” sete lições que servem como um guia para o líder do futuro:

- Lição 1: Os líderes não esperam, são sempre proativos. (Está sempre um passo a frente)
- Lição 2: O caráter tem peso. A honestidade, capacidade de motivar, visão de futuro e competência são as qualidades mais apontadas pelos subordinados.
- Lição 3: Cabeça nas nuvens e pés no chão. É preciso pensar no futuro sempre ciente de suas limitações.
- Lição 4: Valores compartilhados tem importância. Um bom líder sabe que é importante defender valores dos seus subordinados
- Lição 5: Liderança não é um ato solitário. Um líder não pode e não deve fazer tudo sozinho
- Lição 6: O legado do líder é a vida que levou. A maneira como o líder age é o que determina se as pessoas vão confiar ou não nele.
- Lição 7: Liderança é interesse de todos. Liderança é um processo que envolve habilidades e talentos uteis.

1.2 – Diferença entre Chefe e Líder

Chefe e líder são termos muito próximos, mas são bem distintos em suas atitudes.

Líderes e chefes são diferentes nas suas escolhas, atitudes e personalidade e podem influenciar muito as pessoas com as quais trabalham. Maxwell (2008, p.232) afirma que o chefe é aquele que dirige seus trabalhadores na base da autoridade, pode inspirar medo e em alguns casos culpa a equipe por algum fracasso. Por outro lado, o líder treina seus colaboradores, motiva sua equipe e quando há fracasso trabalha em prol do sucesso. Segundo Oliveira (2014, p. 58):

A principal diferença entre as duas personalidades é sua condução do grupo, o líder cobra os resultados do grupo treinando, desenvolvendo, apoiando e motivando-o a conseguir a vitória. O chefe comanda o grupo através de ordens, determinações e cobranças para a realização da tarefa. O real objetivo de um líder é o de causar uma boa impressão para sua equipe, voltando os esforços para o sucesso dela, diferente dos chefes.

A diferença entre chefe e líder 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 à própria personalidade e não a qualquer injunção administrativa, dirige um grupo com colaboração dos seus membros.

Andrade e Amboni (2011, p. 104) afirmam que “a liderança está estreitamente relacionada com o poder, mas envolve mais do que simplesmente o poder atribuído a uma posição na organização ou reivindicado por um membro ou membros das organizações” sendo assim, mesmo que haja relação com o poder, a liderança não acontece somente por que a pessoa recebeu um cargo de autoridade.

O líder se caracteriza por uma forte queda para a responsabilidade e conclusão das tarefas, vigor e persistência na consecução dos objetivos, espírito empreendedor... Capacidade para influenciar o comportamento de outras pessoas e capacidade para estruturar sistemas de interação social para finalidades objetivas (HAMPTON, 1990, p.210).

No que diz respeito à chefia, Souza (1978, p. 215 e 216) explica:

O chefe não líder, não possuindo autoridade genuína, lança mão de recursos artificiais para fazê-la valer, exercendo o que se chama de “autoridade baseada em cargo”. Busca na arrogância e na agressividade, o mecanismo de defesa de que precisa para mascarar a falta de autoconfiança e auto respeito. É inseguro e sua insegurança é fácil de identificar: o homem sem autoridade genuína “muda” quando sobe.

Nem todo chefe é líder, porém pode se transformar em um líder dependendo de como agir quanto ao modo de fazer com que o grupo atinja seus objetivos. Ser chefe é simplesmente fazer com que um grupo de pessoas trabalhe para atingir algum objetivo, liderar é muito mais do que isso, liderar é saber escutar sua equipe, ter a capacidade de exercer influencia e ser influenciado pelo grupo mediante a relações interpessoais adequadas para o alcance de um ou mais objetivos em comum. A liderança verdadeira reúne pessoas de formações e objetivos distintos, de modo que haja oportunidades justas e iguais, a fim de que

contribuam ao máximo, atinjam metas pessoais e realizem todo o seu potencial (Morgan, 1996).

A influência que uma pessoa tem sobre os outros é determinada por diversos fatores pessoais e organizacionais (SPECTOR, 2006, P. 494). De acordo com Chiavenato (1993, p. 174): “A influência é uma força psicológica, ‘uma transação interpessoal na qual uma pessoa age de modo a modificar o comportamento de uma outra, de algum modo intencional’ [...] A influência pode envolver conceitos como poder e autoridade, abrangendo todas as maneiras pelas quais se introduzem mudanças no comportamento de pessoas ou de grupos de pessoas”.

Desenvolver a liderança é muito mais do que importante, é um ato necessário dentro das organizações. Segundo Teixeira,

O novo mundo dos negócios requer um novo tipo de trabalhador cujas ferramentas são o conhecimento, a criatividade, a inovação, a flexibilidade e a aptidão para atuar de forma interdependente, interdisciplinar, multifuncional e com maior autonomia. Assim suas ferramentas deixam de ser mecânicas para ser ferramentas mentais e atitudinais. (TEIXEIRA, 2005 p.81-82)

2 - O papel do líder na motivação da equipe

Liderança é algo que é desenvolvido e construído diariamente. O escritor John Maxwell (2007) afirma que “a capacidade de liderar é, na verdade, uma coleção de habilidades, e quase todas podem ser aprendidas e aperfeiçoadas”. Ou seja, a liderança pode ser construída ou aperfeiçoada diariamente. Hunter (2004) diz que “Liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalhar entusiasticamente, visando atingir os objetivos, identificando como sendo para o bem comum”.

Nos trabalhos em grupo sempre irão existir divergências e opiniões diferentes, e um bom líder deve saber identificar quais as características críticas de cada situação, identificar qual a melhor medida a ser tomada e ser flexível o suficiente para não perder a postura mediante as situações e modifica-las de acordo com o necessário através de sua influência e de seu respeito com os colaboradores, (Melo, p. 41, 2004).

Um bom líder deve ter a capacidade de olhar um colaborador e não enxergá-lo somente como um funcionário que é pago pelos serviços prestados, mas sim, valorizá-lo por suas qualidades e trabalhar em cima de suas dificuldades para que assim se construa uma base sólida, confiante e respeitosa dentro da organização. De acordo com Maxwell, (2007 p.96), “A habilidade de olhar para cada pessoa, entendê-la e ligar-se a ela é um fator essencial no sucesso interpessoal”.

Pessoas são recursos de grande importância dentro das organizações, o aumento do potencial humano está fortemente relacionado a um ambiente saudável e adequado. As empresas que tem a preocupação e buscam investir em capital humano conseguem conquistar a confiança de seus colaboradores e com isso eles sentem mais satisfação em trabalhar em prol da organização e assim se sentem cada vez mais motivados. Sendo assim Andrade, (2012, apud Carvalho, J.F.; Martins, É.P.T.; Lúcio, L.; Papandréa, P.J. 2013), afirma que a organização que reforça a motivação de seus colaboradores, apresenta maior produtividade, além de propiciar ambientes de trabalho mais agradável e melhora a qualidade de vida de seus colaboradores. Um ambiente motivador é aquele onde as pessoas se sintam bem, seja com seus colegas, com o quadro geral e principalmente consigo mesmas. É quando as pessoas são impulsionadas a fazerem o seu melhor quando as empresas acreditam na capacidade de seu colaborador dar o seu melhor.

De acordo com Davis e Newstrom (1991, p.28, apud Monteiro, P.O.C. 2010), “o resultado de um sistema eficaz de comportamento organizacional é a motivação que, quando combinada com as habilidades e capacidades do empregado, resulta na produtividade

humana”.

De acordo com Rodrigues (1994, p.76, apud Sivinha Moretti, 2012), enfatiza que:

“a qualidade de vida no trabalho tem sido uma preocupação do homem desde o início de sua existência com outros títulos em outros contextos, mas sempre voltada para facilitar ou trazer satisfação e bem-estar ao trabalhador na execução de sua tarefa”.

Um ambiente motivador é aquele em que há qualidade de vida no trabalho, ou seja, uma empresa humanizada na qual os trabalhadores se envolvam de forma que consigam obter melhores desempenhos e enriquecimento pessoal de cada indivíduo (Silvinha Moretti, 2012).

Segundo Senge (1997, p.345):

O novo papel da liderança exige novas habilidades: a capacidade de construir uma visão compartilhada, de trazer à superfície e questionar os modelos mentais vigentes e de incentivar padrões mais sistêmicos de pensamento. Em suma, nas organizações que aprendem e que buscam integrar seus colaboradores os líderes são responsáveis por construir organizações nas quais as pessoas possam estar continuamente expandindo sua capacidade de criar seu futuro – isto é, os líderes são responsáveis pelo aprendizado.

A motivação de equipes é um processo que deve ser rotineiro para o líder. Um bom líder compreende que motivar é entender quais são as necessidades de seus colaboradores, reconhecer que os colaboradores são pessoas e não somente recursos, peças de uma máquina.

Existem pontos que devem ser levados em consideração quando falamos sobre o papel do líder na motivação de equipes, a começar pelo fato de que as pessoas são diferentes não só por sua capacidade, mas também pela maneira que se sentem e como são motivados. Motivação não é um produto, mas sim um processo que se configura a cada instante de acordo com as mudanças da vida. Muitos gerentes/chefes não entendem o porquê de tal colaborador não se sente motivado para fazer algo quando ele, o gerente/chefe, se sente. Segundo Robbins (2009, p.48), “a motivação é como a disposição para fazer alguma coisa que é condicionada pela capacidade dessa ação de satisfazer a necessidade do indivíduo. Penna (2001, p.19), explica que a motivação é “o conjunto de relações entre as operações de estimulação ou privação e as modificações observadas no comportamento que se processa após as citadas operações”.

Robbins (2003) afirma que os líderes precisam estar atentos para os desafios da motivação atual, e buscar entender como as noções preconcebidas podem limitar a capacidade de se obter o máximo do outro. O líder não tem controle sobre a motivação, mas o que ele pode, e deve, é estimular o indivíduo e o grupo a dar o seu melhor, a fim de atingir a meta estipulada. O líder pode dispor de ferramentas que estimulam a motivação como um dia extra

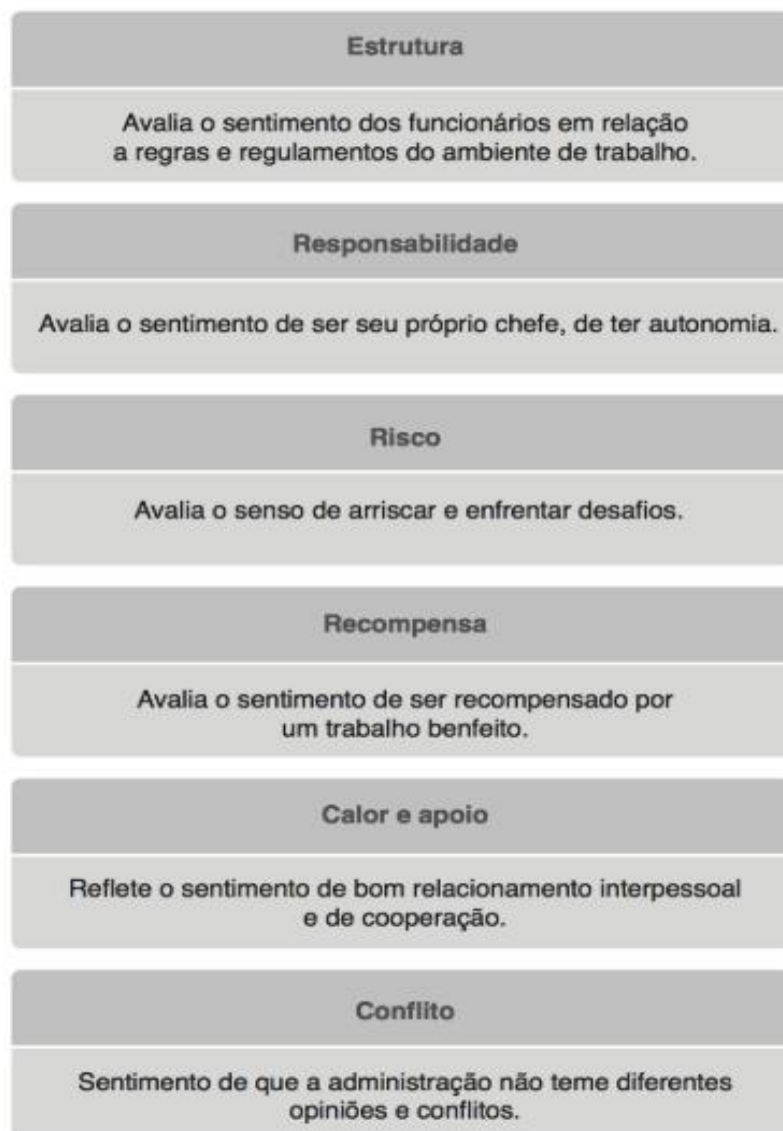
de descanso para o funcionário que mais se destacar, bônus para equipe dentre muitos outros fatores que podem estimular o colaborador e equipe.

Quando a equipe percebe que seu líder é estimulador há um comprometimento maior com as metas. Chiavenato (2010 p.366) descreve que “[...] para serem bem sucedidas, as organizações precisam de pessoas espertas, ágeis, empreendedoras e dispostas a assumir risco”. Portanto, são as pessoas que fazem as coisas acontecer, é essencial o treinamento e o desenvolvimento. O líder por influenciar na motivação utilizando de diversas ferramentas como: estimulação de desenvolvimento, desafiando pessoas, comunicando sobre normas e procedimentos da empresa, elogiando, incentivando, permitindo que os liderados expressem seus sentimentos, reconhecendo o trabalho realizado; expressando as recompensas individuais e grupais da empresa; reconhecendo o esforço dispensado; respeitando os limites de cada indivíduo; sendo solidário e atento ao sentimento alheio, reconhecendo-o como ser humano; educando pelo exemplo; não constranger as pessoas; comportando-se em conformidade com seu discurso.

2.1– Clima motivacional

Ferreira (2017, p. 48) explica que “muitas são as variáveis que têm sido utilizadas para medir o clima”. De acordo com o autor, as variações estão ligadas ao: “o tipo de trabalho realizado, salário e benefícios, a integração entre os departamentos, a liderança, a Comunicação, o treinamento, o progresso profissional, o relacionamento interpessoal, a estabilidade no emprego e a participação dos funcionários”.

Ferreira (2017, p. 48) afirma que, o primeiro estudo para medir o clima motivacional foi realizado por “Litwin e Stinger que em 1968 mensuraram o clima utilizando os seguintes fatores” de acordo com a figura 02:

Figura 02: Modelo mensuração de clima – Litwin e Stinger**Figura 2 - Modelo mensuração de clima - Fonte: Ferreira (2017, p. 48)**

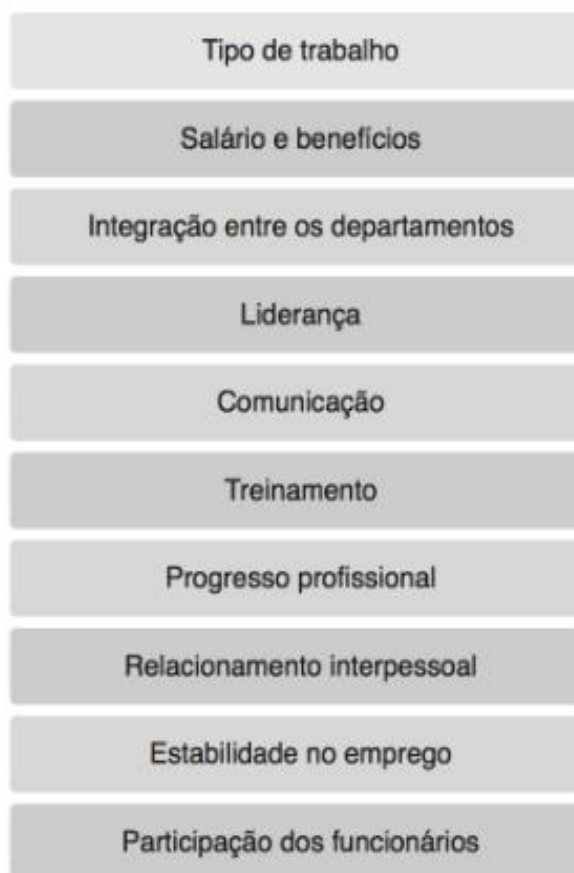
Existem variáveis que impactam o clima e Ferreira (2017, p. 49) diz que o “tipo de trabalho realizado” é aquele que “avalia a adaptação do empregado às suas atividades, e se o volume de tarefas é adequado em relação ao efetivo (quadro de pessoal do setor), se há desafios e variedade de tarefas, se o horário de trabalho é adequado, dentre outros”. O autor explica que “em contrapartida ao trabalho executado, as pessoas esperam receber uma remuneração “justa” (salário e benefícios), por isso, é de suma importância avaliar se... “os salários pagos são compatíveis com os praticados no mercado (equidade externa)” se “existe equilíbrio salarial entre cargos de mesma importância/nível (equidade interna)” e se “é possível, com o valor recebido, proporcionar uma vida digna para a pessoa e sua família”. De acordo com a variável

referente “aos benefícios”. Ferreira (2017, p. 49) diz que, “deve ser avaliado se estes atendem às necessidades e expectativas dos funcionários”. Segundo o autor “é curioso, pois, na dependência das características do grupo de empregados, como faixa etária, nível de escolaridade e gênero, alguns benefícios podem ser mais bem aceitos que outros”. Portanto, o autor afirma que “é importante conhecer o público interno e suas necessidades a fim de que os benefícios ofertados realmente sejam significativos e representem um investimento, não apenas um custo”.

Uma importante variável que devemos levar em consideração de acordo com Ferreira (2017, p.49) é a respeito da “integração entre departamentos”, segundo o autor é importante fazer uma avaliação sobre o grau de relacionamento e se existe conflitos e/ou cooperação, pois, “a existência ou não de integração e seu nível afeta o relacionamento interpessoal, que também deverá ser objeto de avaliação e deve ser analisada a qualidade das relações entre os funcionários” ... “a percepção de estabilidade no emprego também deve ser mensurada, pois é importante conhecer o grau de segurança que os funcionários sentem nos seus empregos”.

A liderança também é considerada uma variável de acordo com Ferreira (2017, p.50) “deve ser estudada e visa identificar a satisfação dos funcionários com seus gestores”, o autor ainda destaca que quando existe retorno sobre as atividades feitas (*feedback*), concessão de autonomia a “atuação da liderança é fundamental para a satisfação dos funcionários e tem relação com as variáveis comunicação e participação, que avaliam”.

De acordo com Ferreira (2017) existem muitas variáveis que definem sobre o clima motivacional “o treinamento e o progresso profissional”, e o autor ainda afirma que elas estão “relacionadas, pois enquanto a primeira avalia as oportunidades que os trabalhadores têm de se desenvolver profissionalmente, a segunda avalia as possibilidades de promoção e crescimento”. Resumidamente a figura 03 destaca as variáveis analisadas.

Figura 03 – Variáveis usadas para medir o clima organizacional**Figura 3 - Variáveis usadas para medir o clima organizacional - Fonte: Ferreira (2017, p. 50)**

Sendo assim podemos evidenciar que o líder precisa estar atento as variáveis que afetam o clima organizacional, para que assim possa contribuir para a motivação de sua equipe.

2.2 – Ciclo motivacional

O ciclo motivacional basicamente consiste em uma ferramenta de gestão que como o seu próprio nome já diz tem seus esforços voltados para a motivação e equipe de trabalho com o objetivo de promover engajamento e otimizar a performance.

Chiavenato (2011, p.45) explica que durante o ciclo motivacional a necessidade é atendida e “a medida que o ciclo se repete, com a aprendizagem e a repetição (reforço), os comportamentos tornam-se gradativamente mais eficazes na satisfação de certas necessidades”. O autor ainda diz que “uma vez satisfeita, a necessidade deixa de ser motivadora de comportamento, já que não causa tensão ou desconforto”. Indo um pouco mais a fundo sobre o ciclo motivacional, Chiavenato (1985, p. 47) diz que “[...] a satisfação de algumas necessidades é temporal, ou seja, a motivação humana é cíclica; o comportamento é quase um processo contínuo de resolução de problemas e de satisfação de necessidades”.

Visando compreender sobre o funcionamento do ciclo motivacional, Teixeira (2011, p. 24) exemplifica na figura 04:

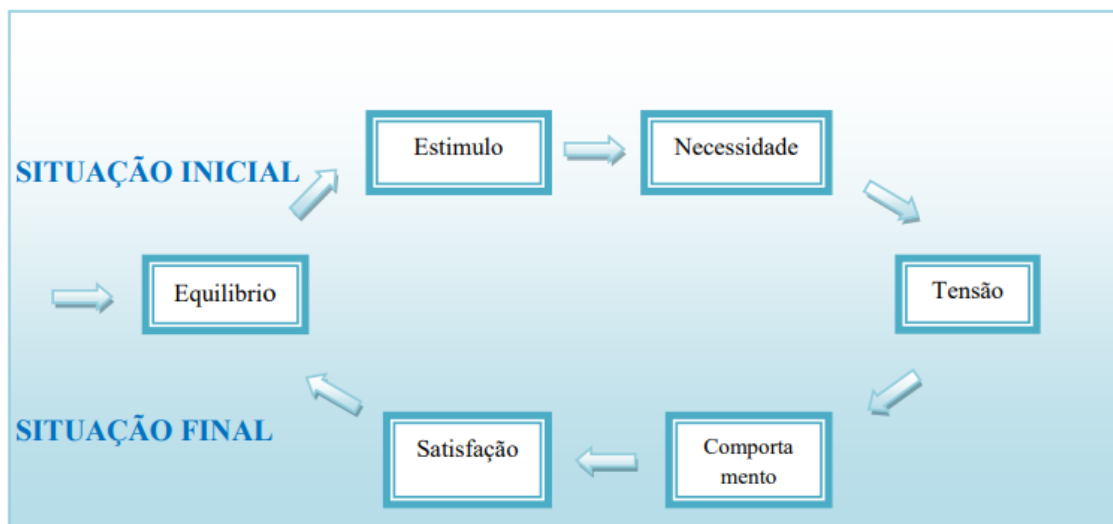


Figura 4 - Ciclo motivacional - Fonte: TEIXEIRA (2011, p. 24)

Através desta imagem Teixeira explica que o ciclo motivacional funciona da seguinte forma: Inicia-se com determinado estímulo a fim de satisfazer alguma necessidade, e enquanto essa necessidade não for satisfeita ocorre tensão e desequilíbrio. E assim, uma nova situação de equilíbrio só será alcançada quando o indivíduo consegue por em prática comportamentos adequados a satisfação dessa necessidade.

Enquanto as necessidades não são satisfeitas, Teixeira (2011, p. 24) garante que “não se atinge o equilíbrio desejado”. O autor explica que o “indivíduo atinge então um estado de frustração (por não ter atingido o objetivo satisfazendo a sua necessidade) ou então o efeito produzido pode resultar num comportamento compensatório”, Sendo assim, “a redução da tensão verifica-se por uma compensação que substitua a satisfação (não verificada) daquela necessidade”.

Teixeira (2011, p. 25) enfatiza que “na gestão das organizações é conveniente encontrarem-se soluções compensatórias quando as necessidades não podem ser satisfeitas”, pois de acordo com o autor, “as frustrações para além dos efeitos negativos no desempenho dos trabalhadores, podem acumular tensões que conduzem a situações de agressividade ou apatia, sempre prejudiciais”. E, “deve ainda ter-se presente que os estados de equilíbrio são sempre transitórios. Uma vez satisfeita uma necessidade, outra emerge gerando novo estado de tensão e desequilíbrio que se mantém até a sua satisfação”. As necessidades da equipe são

constantes e cíclicas, e por estarem sempre em processo e afetam diretamente na motivação do colaborador.

Apesar das dificuldades com pessoas enfrentadas pelas organizações, elas continuam tendo que fazer face ao desafio de atrair a sua mão de obra e criar condições para que tais pessoas aí permaneçam desempenhando com eficácia e satisfação as atividades que fazem parte dos seus cargos. Além do mais, as empresas também se veem diante do desafio de utilizar o potencial produtivo e criativo existente dentro de cada pessoa, transformando-o em comportamental naturalmente espontâneo, oportunamente construtivo e eficazmente inovador (BERGAMINI, 1997, p 25).

É muito comum encontrarmos pessoas que estão trabalhando em organizações onde não se sentem motivados para desempenhar suas atividades, e o trabalho é visto apenas como uma fonte geradora de dinheiro e não de satisfação pessoal.

2.3– Necessidades humanas

As necessidades humanas de acordo com Maslow (2000 apud MOTTA e VASCONCELOS, 2004, p.74) diz que:

O ser humano tem necessidades complexas que podem ser hierarquizadas. O comportamento humano é dirigido primeiro para a satisfação de necessidades simples e fundamentais, as quais são fundamentais e se relacionam a filosofia e a segurança do ser humano. São as necessidades de abrigo, comida e dinheiro por exemplo. Após satisfazê-los o ser humano procurará satisfazer as suas necessidades mais complexas. Estas últimas são assim, hierarquicamente superiores às necessidades fundamentais básicas. Somente após satisfazer as necessidades básicas descritas anteriormente, o indivíduo deslocará energia para a satisfação das mais complexas.

O autor fala sobre a hierarquia de necessidades, ou seja, fala sobre a ordem de cada necessidade do ser humano como mostra a figura 04 abaixo:

Figura 5: A hierarquia de necessidades de Maslow

Necessidades	Características
Fisiológicas	Constituem o nível mais baixo de todas as necessidades humanas. São necessidades de alimentação, de sono e repouso, de abrigo, o desejo sexual, entre outras. Estão relacionadas com a sobrevivência do indivíduo e com a preservação da espécie.
Segurança	São necessidades de segurança ou de estabilidade. A busca por proteção contra a ameaça ou privação, condições de trabalho seguras, remuneração e benefícios, a fuga do perigo, entre outras. Surgem no comportamento quando as necessidades fisiológicas estão relativamente satisfeitas.
Sociais	Nesse nível, estão as necessidades de associação, participação, amizade, interação com clientes e colegas de trabalho e superiores, afeto e amor. Surgem no comportamento quando as necessidades mais baixas (fisiológicas e de segurança) estão relativamente satisfeitas.
Estima	Estão relacionados com o modo pelo qual o indivíduo se vê e se avalia. As necessidades de estima envolvem a autoapreciação, a autoconfiança, a necessidade de aprovação social e respeito, responsabilidade por resultados, orgulho e reconhecimento, promoções etc.
Autorrealização	São as necessidades humanas mais elevadas e que se encontram no topo da pirâmide. Essas são as necessidades que cada indivíduo tem para realizar seu próprio potencial e se autodesenvolver. Inclui-se aí o trabalho criativo e desafiante, a diversidade, autonomia e participação nas decisões, por exemplo.

Figura 5 - A hierarquia de necessidades de Maslow - Fonte: Adaptado de MASLOW, 2000.

Maslow (2003, p. 270-271) destaca a respeito das “metas básicas”:

Essas metas básicas relacionam-se entre si, organizando-se segundo uma hierarquia de preponderância. Isto significa que as metas mais preponderantes monopolizarão a consciência e tenderão a organizar o recrutamento de várias capacidades do organismo. As necessidades menos preponderantes serão minimizadas, esquecidas ou negadas. Mas quando uma delas é satisfatoriamente preenchida, surge a próxima (“mais elevada”) dentro da hierarquia, para dominar a vida consciente e servir como o centro da organização do comportamento, já que necessidades satisfeitas não agem como motivadores ativos.

Quanto os aspectos “fisiológicos”, Periard (2011, p. 1) afirma que estes estão relacionados a biologia do ser humano, ou seja, no ambiente de trabalho elas estão relacionadas a “conforto físico, necessidade de horários mais flexíveis, intervalos, folgas e etc.” Diversas empresas e seus líderes buscam uma maneira de incentivar a prática de atividades como por exemplo, a prática de esportes como academia, lutas marciais, danças, natação dentre outros a fim de garantir bem estar, conforto e alívio de estresse de sua equipe.

Quanto à necessidade de segurança, Periard (2011, p.2) afirma que a necessidade de segurança consiste em se sentir seguro, ou seja, tendo a segurança de que vai conseguir se manter no emprego, se sentir seguro ao realizar as atividades cotidianas, estar em um ambiente seguro e etc.

Quanto às necessidades sociais de cada indivíduo, Periard (2011, p.2) afirma que “sentir-se parte de um grupo, ser membro de um clube, receber carinho e afeto dos familiares, amigos e pessoas do sexo oposto”. O autor destaca ainda que o ser humano tem a “necessidade de conquistar amizades, manter boas relações, ter superiores gentis etc.” Esta necessidade faz com que o indivíduo sinta prazer em estar em seu local de trabalho.

As necessidades de estima segundo o autor Periard (2011, p.2) “existem dois tipos: o reconhecimento das nossas capacidades por nós mesmos e o reconhecimento dos outros da nossa capacidade de adequação”. Ainda segundo o autor, a necessidade de estima “é a necessidade de sentir-se digno, respeitado por si e pelos outros, com prestígio e reconhecimento, poder, orgulho etc. Incluem-se também as necessidades de autoestima”.

A respeito da necessidade de auto realização, o autor Periard (2011, p.2) o autor afirma que esta necessidade “também conhecidas como necessidade de crescimento. Incluem a realização, aproveitar todo o potencial próprio, ser aquilo que se pode ser, fazer o que se gosta e ser capaz de conseguir”. Ainda segundo o autor, “relaciona-se com as necessidades de estima: a autonomia, a independência e o autocontrole”. O autor diz que podem ser compreendidas como “desafios no trabalho, necessidade de influenciar nas decisões, autonomia etc.”.

As necessidades dos colaboradores não estão relacionadas somente a fatores físicos, mas também a fatores emocionais. As necessidades citadas acima são de extrema importância na vida de todo ser humano, é preciso compreender que estas necessidades são cíclicas e por isso é necessário investir de forma contínua a fim de que os colaboradores se mantenham motivados.

2.3.1 – Crítica sobre a teoria de Maslow

As necessidades humanas representada por Maslow é considerada como motivação humana, ou seja, existem inúmeras necessidades que podem fazer com que o homem tenha motivação para agir. A problemática existente é que existe uma hierarquia destas necessidades, ou seja, e claro que a necessidade de abrigo, vestuário e alimentação ocupam grande parte para motivação, entretanto, não podemos afirmar que somente ao satisfazer estas necessidades que o indivíduo passará para o próximo nível da pirâmide.

Muitas pessoas abrem mão de necessidades básicas em prol de um sonho, desorganizando o sentido hierárquico da pirâmide. Por exemplo, de acordo com as necessidades citadas na pirâmide para o alcance da auto realização é necessário que todas as outras necessidades propostas sejam alcançadas. Nós como seres-humanos vivemos em

comunidade e buscamos satisfazer as necessidades fisiológicas e de segurança. Segundo Viktor Frankl, que foi um médico psiquiatra fundador da escola de terapia, na Áustria, que explorou o sentido existencial do indivíduo e dimensão espiritual da existência. Viktor afirma que o ser humano vive motivado, principalmente pela vontade de realizar sentido na vida. Viktor afirma ainda que de acordo com sua experiência que ele sendo judeu, esteve preso nos campos de concentração nazistas e pôde observar que o fator decisivo para a sobrevivência no campo de concentração não era ser jovem, forte ou inteligente; segundo ele, diversas vezes jovens morriam e idosos conseguiam sobreviver, homens mais fortes eram os primeiros a cair em desespero, enquanto os mais fracos aguentavam todas as provações, como foi o seu próprio caso. E assim concluiu que o fator decisivo da sobrevivência dos prisioneiros era o sentido da vida, pois, aqueles que viam algum sentido na vida possuíam a capacidade de resistência muito maior. A teoria de Maslow nos ajuda a compreender que as necessidades são fatores de motivação, Viktor Frankl nos leva a entender que nem sempre as necessidades mais básicas são aquelas que o homem busca satisfazer primeiro. Conforme dito por Frankl “O que nos move é a nossa vontade de sentido, e em outras palavras, aquilo que faz com que nossa vida tenha sentido”.

Sendo assim, concluo que as necessidades basicamente são desejos que nos fazem ficar motivados. Então, não podemos afirmar que existe uma hierarquia destas necessidades, pois elas aparecem de forma aleatória para cada indivíduo e compete com a vontade de sentido.

3 – Motivação

O estudo sobre a motivação é uma ferramenta de suma importância, pois, auxilia no desenvolvimento das atividades pessoais com maior animo e interesse. O comportamento humano ocorre devido a estímulos que lhe são proporcionados, a fim de alcançar diferentes objetivos e necessidades pessoais. Os primeiros estudos relacionados à motivação humana buscam compreender como acontece essa força invisível que gera força para escolher, iniciar e manter determinadas ações. Diversos estudos demonstraram preocupação sobre como os indivíduos dentro das organizações podem ser motivados. De acordo com Bergamini (1997) pouco antes da revolução industrial a motivação consistia no uso de punições e autoridades, e isto criava um ambiente propício ao medo. A palavra motivação não significava promover e/ou ajudar o funcionário, significava apenas sugar o máximo do funcionário, resultando em castigo e medo ao invés de confiança e estas punições ultrapassavam a barreira psicológica, chegando até a restrição financeira. Com o decorrer dos anos, muitas mudanças aconteceram no cenário organizacional e os gestores passaram a ver as pessoas dentro das organizações de outra forma e isso permitiu que estas pessoas começaram a se sentir importantes e úteis dentro das organizações.

Motivação é a pressão interna surgida de uma necessidade, também interna, que excitando (via eletroquímica) as estruturas nervosas, origina um estado energizador que impulsiona o organismo a atividade iniciando, guiando e mantendo a conduta até que alguma meta (objetivo, incentivo) seja conseguida ou a resposta seja bloqueada (SOTO apud SCARAMUZZA, 2010, p. 97).

Segundo Gil (2008, p. 202), “Os indivíduos tem milhares de necessidades, todas competem por seu comportamento. A necessidade mais forte em determinado momento é a que conduzirá a atividade”. De acordo com Lobos (1975) o “motivo” encontrado nos dicionários indicado por ele é “algo que impulsiona uma pessoa a atuar de certa maneira”. Sendo assim, o estudo da motivação se dá pela “persistência da ação”. Uma ideia a respeito da motivação é a respeito do relacionamento da conduta dos indivíduos com base nos objetivos que ela possui. Chiavenato (1999, p. 592) afirma que a motivação é o desejo de exercer níveis de esforço em direção a determinado objetivo e é condicionado pela capacidade de satisfazer algumas necessidades individuais.

A palavra motivação deriva do latim *motivus*, *movere*, que significa mover. Em seu sentido original, a palavra indica o processo pelo qual o comportamento humano é incentivado, estimulado ou energizado por algum tipo de motivo ou razão. O comportamento humano sempre é motivado. Sempre há um motor funcionando, que movimenta o comportamento humano. De vez em quando o motor fica em ponto morto ou para de funcionar e a pessoa fica desmotivada (MAXIMIANO, 2006, p. 147).

Klava (2010) aborda a motivação como um ato realizado para que algumas ações atinjam seus propósitos. Para Soto (2002 apud GOMES FILHO; STEFANO, 2003, p. 130)

[...] motivação é a pressão interna surgida de uma necessidade também interna que exercitando (via eletroquímica) as estruturas nervosas, origina um estado energizador que impulsiona o organismo à atividade, iniciando, guiando e mantendo a conduta até que alguma meta (objetivo, incentivo) seja conseguida ou a resposta seja bloqueada.

Chiavenato (1992, p.171) afirma que:

“O organismo humano tende a um estado de equilíbrio dinâmico. Esse equilíbrio se rompe quando surge uma necessidade. O equilíbrio cede lugar a um estado de tensão que dura enquanto a necessidade não for devidamente satisfeita. A tensão gera ansiedade e sofrimento provocando um consumo mais elevado de energia física e mental. A satisfação da necessidade devolve ao organismo o estado de equilíbrio dinâmico anterior”.

O autor ainda afirma que:

Desmotivação pelo trabalho: pela falta de motivação intrínseca, as pessoas se concentram nas reivindicações e expectativas por maiores salários e melhores condições de trabalho como meio de compensar a insatisfação, o descontentamento e a frustração com a tarefa. (CHIAVENATO, 2014, p179)

As pessoas possuem objetivos pessoais e profissionais, mas muitas vezes não encontram o caminho da motivação para atingir a estes objetivos. A motivação pode vir dos lugares mais inimagináveis, podendo ser intrínseco ou extrínseco, quanto mais intrínseco maior é seu grau de motivação. As organizações desejam que seus funcionários trabalhem motivados, mas nem sempre estão emprenhadas em investir na motivação.

Mais do que motivar, o líder é o indivíduo capaz de dirigir a atenção para o objetivo comum e ajustar os interesses individuais. Lidar com os problemas rotineiros, receber as críticas dos diretores e filtrá-las passando para equipe de uma forma que seja construtiva, são algumas das funções que trazem um valor significativo à liderança. (CHIAVENATO, 2004)

3.1– Índices Motivacionais e desmotivacionais

A palavra motivação vem do latim “*motivus*” e esta relacionada ao movimento. De acordo com sua origem motivação significa movimento. Motivar uma pessoa é provocar ânimo fazendo com que ela comece a buscar novos horizontes e novas conquistas (NAKAMURA et. Al., 2005). De acordo com Nakamura (et. Al., 2005) o que motiva as pessoas é o fato de ser reconhecido, ser ouvido, ser tratado de modo justo. Chiavenato (1992, p. 53) cita que: “As pessoas esperam certas recompensas, satisfações e frustrações na base de suas percepções do clima organizacional. Essas expectativas tendem a conduzir à motivação”. Diversos autores consideram a motivação humana como um processo psicológico relacionado

ao impulso e a tendência a realizar suas metas e objetivos. Para que os funcionários de uma organização se sintam motivados eles precisam se sentir parte desta organização.

Chiavenato (2002, p. 94) considera que os fatores motivacionais são envolvidos no ajuste da variedade de situações, satisfazendo as necessidades e mantendo equilíbrio emocional. Ainda segundo o autor estes ajustes não se referem apenas na satisfação das necessidades fisiológicas e de segurança, mas também às necessidades de estima e auto-realização. Existem alguns fatores que são vistos como desmotivacionais e que influenciam diretamente nisso, e de acordo com Caudron (1997) existem fatores que desmotivam funcionários dentro das organizações como: oferecer a mesma recompensa todos os anos no fim de ano independentemente de qual seja seu desempenho, utilizar ameaças para que o trabalho não seja realizado, não cumprir promessa feita, tratar os colaboradores de forma burocrática e não os ver como pessoas.

A falta de habilidade em liderar verdadeiramente o pessoal que preenchia posições inferiores tem chegado a determinar sérios problemas, tais como sabotagens quantitativa e qualitativa da produção, representativa dificuldade de comunicação entre as pessoas, boatos nocivos, resistências passivas, falta absoluta de iniciativa e assim por diante. Tudo isso tem gerado um ambiente bem difícil, onde a convivência humana se tem feito dentro de uma falta de conforto às vezes até absoluta para aqueles que passam a maior parte de suas vidas dentro do contexto de trabalho (BERGAMINI, 1982, p. 99).

Matta (2013) acredita que a desmotivação surge quando algo começa a incomodar o colaborador e isso influencia diretamente no rendimento tornando-o improdutivo. O autor ainda afirma que o nível de insatisfação varia de acordo com cada indivíduo, podendo ter intensidades diferentes que normalmente são ocasionadas por divergências pessoais ou profissionais, podendo ser: local inadequado de trabalho falta de reconhecimento, salário insatisfatório, ter horário para entrar e não ter hora para sair, demanda excessiva de trabalho e etc. Para Matta (2013) os fatores citados anteriormente geram cansaço físico e mental e consequentemente impactam no alcance dos objetivos.

Caurdon (1997) afirma que diversas empresas se empenham para diminuir os gastos para aumentar a competitividade e com isso as oportunidades que antes apareciam como promoções e segurança no emprego somem, e assim, os colaboradores começam a se perguntar o porquê de trabalhar tanto quando as recompensas são poucas e esporádicas. A segurança no emprego esta diretamente relacionada com as necessidades humanas, ou seja, esta relacionada à sobrevivência, assim como o desejo de fazer parte de um grupo. Para muitas pessoas o trabalho não é somente uma forma de ganhar dinheiro, é também uma forma de ganhar a vida e manter contato com outras pessoas (CAUDRON, 1997). Em uma

grande maioria de pessoas, a possibilidade de ganhar mais dinheiro serve como o maior incentivo. Outra grande fonte de satisfação pode ser os desafios, superar metas pode ser uma grande fonte de incentivo para muitas pessoas (Nakamura et. Al., 2005).

O que é bom para uma pessoa pode não ser para a outra. Quando pensamos em diferenças individuais de cada pessoa devemos levar em conta sobre questões motivacionais, pois, a questão cultural pode afetar o entendimento de como cada individuo age na busca de seus objetivos. Chiavenato (1997) afirma que a influencia de um líder sobre seus colaboradores deve atuar como impulso positivo no comportamento de sua equipe, sendo assim, é de suma importância que as empresas contratem pessoas que possuam potencial para serem bons líderes que criem um ambiente que possibilite o aumento de bons resultados do grupo. Bergamini (1997) diz que uma equipe motivada “sente-se a vontade para expor o que pensa e contar com a ajuda do seu líder em todas as ocasiões”.

3.2 - Liderança motivadora

Bernardinho (2006, p.114) afirma que “a única liderança que se sustenta com o tempo é a do exemplo a ser seguido. Nada do que você diz influencia mais do que aquilo que você faz. Um líder influencia pessoas a fazerem a coisa certa visando ao objetivo comum”. O autor afirma que um bom líder é aquele que pratica comportamentos construtivos, ou seja, buscam ouvir as necessidades de sua equipe e sabem delegar. O autor ainda comenta que a a motivação é “necessidade e paixão, onde se corre atrás do que se precisa e procura melhorar sempre porque ama o que se faz”. Aqui, podemos observar que o autor diz que a motivação é algo pessoal e que esta no interior de cada um. Chiavenato (1993, p.176) faz uma análise sobre a liderança através do comportamento do líder em relação à sua equipe: “A liderança é vista como um fenômeno social, que ocorre em grupos sociais e a compreensão de técnicas e dialogo é um aspecto importante para uma liderança”.

Influenciar pessoas deve ser a essência de um bom líder. Sinceridade, respeito, credibilidade, transparência, educação e harmonia devem ser princípios básicos que um líder deve ter sob seus liderados. Os seres humanos são limitados e por isso a cada dia um bom líder deve ser capaz de extrair o melhor de cada um em sua equipe. Ter relações de confiança entre equipe e líder é fundamental. O desenvolvimento de autoconfiança é sempre antes do exercício de liderança, ou seja, cabe ao líder saber equilibrar para que sua autoconfiança não seja excessiva para que não se torne arrogância. Lacombe, Heilborn (2003) diz que um líder precisa ser capaz de definir com clareza seus objetivos, compreender as diferenças das pessoas, tomar decisões, manter a calma na hora da crise e conhecer o sistema como um todo.

O papel do líder é de se manter atento e integrar seus colaboradores dentro do contexto motivacional. Juscelino Kubitschek de Oliveira (Presidente do Brasil entre 1956 e 1961) foi considerado como um grande líder por sempre demonstrar entusiasmo em seus discursos. Um líder desanimado transmite desânimo para sua equipe. Um líder eficaz deve ser íntegro para que seja merecedor da confiança de sua equipe. De acordo com Maximiano (2002, p. 275):

O líder precisa exercer a função de motivador. Motivação é usada com diferentes significados. Falamos em motivação para viajar, ganhar dinheiro, trabalhar ou até mesmo para estudar. A palavra motivação indica as causas ou motivos que produzem determinado comportamento. Ela é a energia ou força que movimenta o comportamento (...)

É de suma importância compreender sobre o funcionamento das necessidades humanas, pois, uma das principais funções da liderança é motivar a equipe de trabalho pois sabemos que pessoas motivadas são muito mais produtivas que pessoas desmotivadas. Em outras palavras, o líder precisa saber como criar e manter a motivação em sua equipe, pois se ele não conseguir se manter motivado não pode esperar que sua equipe esteja. As empresas ao contratarem um líder devem escolher pessoas que possuam potencial de motivação em si mesmas e criar metas que sejam desafiadoras, mas com real chance de conquista, os objetivos devem ser realistas e assim a equipe responderá aos objetivos propostos. Tudo isso porque o progresso motiva, quando o líder não disponibiliza um *feedback* a seu colaborador sobre seu progresso, isso também pode desmotivá-lo.

Motivação se relaciona diretamente com liderança, tendo em vista que a motivação é uma ferramenta de grande importância para o desempenho organizacional e a liderança assume um papel essencial dentro das organizações. De acordo com Maximiano (1995) um bom líder deve ser capaz de aumentar a satisfação de seus colaboradores a fim de tornar uma equipe competitiva e comprometida com o sucesso de seus objetivos. Em qualquer lugar que exista pessoas existe a necessidade ter alguém para conduzi-las em seus objetivos. Diversos autores de bibliografias pesquisadas reforçam a ideia de que um líder não deve se preocupar apenas em atingir os objetivos da empresa, mas também os de sua equipe e colaboradores relacionando-os de maneira comum.

Cavalcanti (2007) afirma que:

“o líder deve escutar seus colaboradores e saber expressar reconhecimento ao trabalho que eles desempenham. O líder deve auxiliar os liderados em seus planos individuais, fazendo com que se sintam importantes para a equipe e satisfeitos com suas realizações pessoais”.

Um líder consegue comprometimento de sua equipe considerando que seus objetivos próprios também sejam atendidos. Bruce (2006) apresenta um aspecto que complementa as ideias de Robbins (2002), Gil (2002), Cavalcanti (2007) e Chopra (2002) “é que ninguém fica

motivado com os objetivos do outro”. A partir dessa citação o autor afirma que é de extrema importância que o líder saiba quais motivos fazem seus colaboradores ficar motivados. É importante lembrar que a como a motivação se trata de algo pessoal, o líder deve saber e entender os motivos que levam seu colaborador a ficar motivado e devem oferecer o melhor de si na função que desempenham. As teorias motivacionais citadas anteriormente falam sobre diversos aspectos que deixam as pessoas motivadas de acordo com suas necessidades básicas sejam de autoestima, realização profissional entre outros diversos anseios. Segundo Bergamini (2008) um colaborador admira pessoas que se interessam por seu crescimento, que agem de maneira coerente, que ensinam o caminho e que ao invés de mandar fazer trabalha junto. O nível de motivação de uma equipe esta ligada ao colaborador, ao seu trabalho e relação com suas habilidades.

Umm líder pode unir a motivação interna e externa, por exemplo, bônus, comissões e prêmios. Uma forma eficiente de motivar sua equipe é valoriza-la através de elogios por bons desempenhos e estimular sua equipe a dar o seu melhor, sendo assim, as pessoas se sentirão importantes e sentirão que ao cumprir todas as suas obrigações são recompensados e assim são motivados a vestir a camisa da empresa de modo que trabalhem sempre buscando o melhor para atingir os objetivos da organização.

Os autores Kouzes e Posner (2011) acreditam que a essência da liderança motivadora seja cuidar das pessoas, pois sem cuidar das pessoas não se tem um proposito. Diante de estudos realizados pelos autores Kouzes e Posner (2008) chegaram a conclusão de que existem cinco praticas comuns nas experiências bem sucedidas de liderança. Os autores ainda afirmam que a liderança não tem a ver com personalidade, mas sim com comportamento. Portanto, as cinco práticas são acessíveis para qualquer pessoa que aceite o desafio de liderar. São elas:

1. Traçar caminho: Bons líderes sabem que os caminhos para conquistar os objetivos e alcançar os padrões mais elevados devem servir de padrão de comportamento que esperam dos outros, por isso, líderes traçam caminhos. Segundo os autores Kouzes e Posner (2008) os líderes devem ir além das palavras, pois suas palavras devem corresponder a suas ações.

2. Inspirar visão compartilhada: De acordo com os autores, bons líderes são capazes de prever boas possibilidades. Os líderes buscam fazer com que as coisas aconteçam e buscam mudar positivamente a forma como as coisas são, ou seja, bons líderes criam o que nunca foi feito. Mas os autores ressaltam que um líder sozinho não alcança mudanças significativas, o líder precisa engajar sua equipe, ou seja, falar a mesma língua de sua equipe,

pois as pessoas precisam acreditar que seu líder compreende suas necessidades e sabem dos seus interesses, compartilhando a mesma visão.

3. Desafiar o processo: Independentemente do desafio lançado bons líderes buscam engajar sua equipe para que atinja o objetivo e aceite novos e maiores desafios. Kouzes e Posner afirma que ao alcançar uma grande conquista, é normal que as equipes se mantenham em situação estagnada, e por isso bons líderes sempre desafiam o processo buscando oportunidades de crescer, inovar e melhorar. Mas é importante lembrar que os líderes precisam estar atentos à capacidade de sua equipe de controlar as situações de desafio e permanecerem comprometidos com a mudança, pois, os líderes não podem fazer com que as pessoas assumam riscos quando elas não se sentem seguras. Portanto, liderar é aprender fazer fazendo e se adaptando a condições reais.

4. Capacitar os outros a agir: Para fazer com que coisas extraordinárias aconteçam, um líder precisa capacitar seus colaboradores a agir. Para Kouzes e Posner (2008) a liderança se baseia em confiança, pois, quanto mais a equipe confia em seu líder, mais são capazes de realizar mudanças e conseguem assumir riscos que mantem o movimento da organização. Sendo assim, quando há confiança entre líderes e subordinados mudanças acontecem, pois quando pessoas gozam de mais confiança e poder de decisão, quando possuem autoridade e informações, a probabilidade de agir e gerar bons resultados é muito maior.

5. Encorajar o ânimo: O ato de cuidar com zelo e respeito de seus subordinados levantam a moral e fazem as pessoas caminharem, e os líderes encorajam o ânimo de seus subordinados afim de que eles marchem. Segundo os autores é importante que exista reconhecimento pela contribuição de seus subordinados e criação de uma cultura de comemorações de valores e vitórias, pois constroem senso de identidade coletiva e espírito comunitário que podem manter o grupo motivado a trabalhar para o alcance de metas estabelecidas.

Moscovici (2000) conta que algumas atribuições de liderança podem ser suficientes ou não, pois alguns líderes são apenas chefes e outros podem auxiliar diretamente no crescimento pessoal de seus colaboradores e dentro da empresa.

Figura 6: Papéis de liderança que influenciam na satisfação dos funcionários

PAPEIS CONSTRUTIVOS	PAPEIS NÃO-CONSTRUTIVOS
- Instrutor: explica os conceitos, instrui, ilustra; se preocupa com a compreensão dos membros do grupo; - Orientador: ouve com cuidado, não induz, ajuda o grupo a pensar os problemas; - Conselheiro: sugere alternativas e indica procedimentos; - Conciliador: busca um consenso entre os membros do grupo; - Observador: observa e relata suas observações acerca dos comportamentos através de feedbacks; - Elemento de ligação: proporciona a interrelação através de conexões identificadas entre os membros do grupo; - Animador: demonstra solidariedade, compreensão, aceitação, e elogia as contribuições; - Planejador: traça metas, seqüências de atividades e estratégias de ação; - Gerente: determina o fluxo dos eventos, faz avaliações, dirige e controla os recursos; - Diagnosticador: busca as causas dos eventos; - Avaliador: determina resultados de comportamentos específicos e elabora referências para os critérios.	- Dominador: busca afirmar sua autoridade dando ordens; - Dependente: busca sempre ajuda, demonstra insegurança e carência de apoio; - Criador de obstáculos: discorda e se mantém negativo; - Agressivo: ataca o grupo ou assunto e faz ironias; - Vaidoso: busca chamar a atenção, age com superioridade e quer tirar vantagens de sua posição; - Reivindicador: fala como se estivesse representando outros, mas demonstra realmente seus interesses pessoais; - Confesso: usa o grupo como platéia para extravasar seus sentimentos; - Gozador: parece agradável, mas se mantém afastado do grupo se divertindo com as dificuldades dos outros.

Figura 6 - Papéis de liderança que influenciam na satisfação dos funcionários - Fonte: Adaptado de MOSCOVICI, 2000, p. 140-142.

O autor ainda afirma que bons líderes possuem atitudes construtivas, pois quando cada membro da equipe vê em seu líder atitudes positivas, sempre haverá uma tendência natural em devolver ao líder seu reconhecimento e aceitação como uma forma de atribuir o sentimento de respeito à autoridade da qual necessita para desempenhar seu papel de dirigir pessoas.

3.3 - A importância da liderança e motivação dentro das organizações

A motivação e liderança são dois termos que possuem suas próprias conclusões e aplicações, porém, estão totalmente relacionados, ou seja, andam de mãos dadas. Um líder deve ter habilidades para conduzir sua equipe, e dentre estas habilidades inclui-se a motivação, a motivação é o que fará a equipe engajar para o atingimento da meta proposta.

As organizações estão cada vez mais preocupadas com o nível de motivação de seus colaboradores. A falta de motivação dentro das organizações pode acarretar em diversos problemas como resistência a mudança, baixa produtividade, falta de cooperação, clima organizacional negativo dentre muitos outros problemas indesejados.

Motivação é um conjunto psicológico (estado interno) de motivos e causas que faz com que o indivíduo se porte de modo que assegure a realização de alguma meta. Em outras palavras, ela explica por que as pessoas agem da maneira como o fazem. Quanto melhor um gerente entender o comportamento dos membros de uma organização, mais capaz ele será de influenciar esse comportamento para torná-lo mais consistente com a relação das metas organizacionais. Uma vez que a produtividade é resultado do comportamento dos membros da organização, motivá-los é fundamental para atingir essas metas organizacionais (SCARAMUZZA, 2010, p. 103).

Robbins (2002, p. 304) tem a visão sobre liderança como “a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance dos objetivos”.

As organizações precisam de liderança forte e administração forte para atingir sua eficácia ótima. No mundo dinâmico de hoje, precisamos de líderes que desafiem o status que, criem visões de futuro e sejam capazes de inspirar os membros da organização a querer realizar essas visões. (ROBBINS, 2002, p.304).

Quando o líder esta motivado com algo, todos da equipe ficarão. De acordo com os autores Chandler e Richardson (2008, p.102):

Se você é um líder positivo, com pensamentos positivos sobre o futuro e as pessoas que lidera, acrescenta algo a cada pessoa com quem conversa. Agrega algo de valor a cada comunicação. Até mesmo cada e-mail (que seja positivo) soma algo à vida da pessoa que o recebe. Porque o positivo (+) sempre acrescenta algo. (CHANDLER; RICHARDSON, 2008, P.102).

Os líderes são essenciais no processo de motivação. Quando o líder está motivado, o mesmo transmite entusiasmo, coragem e força a sua equipe, e assim todos exercem suas tarefas com mais satisfação.

Conclusão

O presente trabalho buscou concluir que a motivação é de cada um, ou seja, a motivação é algo diferente para cada um, sendo assim o líder tem um importante papel na motivação. O líder é aquela pessoa que inspira, leva, conduz e que constrói junto com sua equipe. Um bom líder cria situações que estimulam sua equipe a conquistar os objetivos e metas propostos, um bom líder representa a figura de alguém em que se pode confiar, é competente, íntegro, consistente e faz o uso de bom diálogo com sua equipe.

Durante a elaboração deste trabalho foi possível concluir que um líder trabalha pelo sucesso da organização e de sua equipe. Foi possível perceber que o papel do líder vai além do que apenas gerir pessoas, pois, o mesmo tem um importante papel no desenvolvimento e crescimento de sua equipe, mas esse desenvolvimento só é possível quando as duas partes líder e liderado compreendem sobre a importância e o significado da prática de líder e trabalhem juntos de forma a alcançar um único objetivo. Existe muita diferença entre líder e chefe, pois, como já foi mencionado que a liderança é aquela que inspira confiança e a chefia é aquela que inspira medo. Foi possível concluir que assim como cada pessoa possui um perfil, cada líder possui seu estilo de liderança, dessa forma foram analisados estilos de liderança. A pesquisa demonstrou que o estilo autoritário é movido pela imposição onde o líder estipula as tarefas que a equipe precisa cumprir de acordo com suas ordens. O estilo democrático é um líder que é aberto à opiniões e deixa com que a equipe participe na divisão de tarefa. E o estilo liberal é aquele em que a equipe é livre, e o líder pouco interfere nas decisões. Porém cabe à organização identificar as necessidades de sua equipe para que então defina qual o melhor estilo de liderança para que assim os resultados sejam alcançados.

Quanto à motivação ficou claro que esta é considerada a força que leva cada pessoa a agir, e que alguns fatores podem influenciar diretamente, pois, a motivação é algo que tem o poder de movimentar a natureza humana. Foi possível concluir que a motivação que cada ser humano possui está relacionada a motivos internos, e quando as pessoas aprendem a usar esta ferramenta como crescimento, conseguem construir melhores caminhos. Sobre a liderança motivadora, a pesquisa pode analisar que o sucesso na motivação de outras pessoas, contribuindo para que elas tenham melhores resultados, pode ser mais motivador para um verdadeiro líder do que os seus próprios resultados pessoais. Deste modo podemos concluir de acordo com a pesquisa realizada que o um bom líder é extremamente importante nas organizações para auxiliar no alcance de resultados, mantendo assim sua equipe sempre motivada a agir, se empenhando ao máximo. No que diz respeito à pesquisa realizada foi

possível concluir que existe uma forte conexão entre a liderança, a comunicação e a motivação para a obtenção de melhores resultados para a organização.

Bibliografia

AGUIAR, Fernanda Rocha de. **Comunicação interna**. Porto Alegre: Sagah, 2019.

ANDRADE, Denise de Fátima. **Recursos Humanos: gerenciando pessoas**. 2º Ed. São Paulo: Viena, 2010.

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; AMBONI, Nério. **Fundamentos de Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier. 2011.

BENNIS, Warren. A formação do líder. Tradução de Marcelo Levy. São Paulo: Atlas, 1996.

BERGAMINI, Cecília. Liderança: Administração do Sentido. São Paulo: Atlas, 1994.

BETTL, Sandra. **Como ser um líder mais transparente**. São Paulo, Endeavor Brasil, 201. Disponível em: < <https://endeavor.org.br/transparencia-e-importante-no-lider/>>. Acesso em: 26 de outubro de 2021.

BOTELHO, Eduardo F. **Administração inteligente: a revolução administrativa**. São Paulo: Atlas, 1992.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. Tradução de José Henrique Lamendorf. São Paulo: Pioneira, 1992.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1981.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 3 Ed. - Barueri, SP: Manole, 2014

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da Administração**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos na empresa**. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração: Abordagens prescritivas e normativas**, volume I. 7.ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração: Abordagens descritivas e explicativas**, volume II. 7.ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

COVEY, Stephen R. **Liderança baseada em princípios**. Tradução de Astrid Beatriz de Figueiredo. São Paulo: Editora Campus, 1994.

CURY, Antonio. **Organização e métodos: uma visão holística**. – 7. ed. rev. E ampl. – São Paulo: Atlas, 2000.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século**. Tradução de Nivaldo Montigelli Júnior. São Paulo: Pioneira, 1996.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Desafios gerenciais para o século XXI**. Tradução de Nivaldo Montigelli Júnior. São Paulo: Pioneira, 1999.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era**. Tradução de Cynthia Azevedo. São Paulo: Futura, 1996.

DRUCKER, Peter. **A administração na próxima sociedade**. São Paulo: Nobel, 2002.

FLEURY, Maria Tereza e FLEURY, Afonso. **Aprendizagem e inovação organizacional**. São Paulo: Editora Atlas, 1995.

GALBRAITH, Jay R.; LAWLER III, Edward E. (Orgs.). **Desafios à ordem estabelecida**. Organizando para competir no futuro: estratégia para gerenciar o futuro das organizações. Tradução de James F. Sunderland Cook. Revisão técnica de Luciano Sabóia Lopes Filho. São Paulo: Makron Books, 1995.

GOMES, Maria Tereza. **Será que você é um líder?** Revista Você S.A. São Paulo, n. 1, abr. 1998. GUIMARÃES, Cláudia Patrícia Silvério Fragas. **Liderança eficaz: pessoas motivadas e felizes, organizações saudáveis**. São Paulo, 2002.

HANEBERG, Lisa. **Como nascem os grandes gerentes: 20 conversas profundas, provocantes e informais para construir líderes extraordinários**. Rio de Janeiro: Campus, 2010

HERSEY, Paul e BLANCHARD, Kenneth. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da Liderança Situacional**. Tradução de Edwino A. Royer. São Paulo: EPU, 1986.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo**. Rio de Janeiro: Sextante Ed. 2004.

JUCÁ, Fernando. **Academia da liderança: Como desenvolver sua capacidade de liderar**. Campinas: Papirus 7 Mares Ed. 2012.

KETS DE VRIES, Manfred F. R. **Liderança na empresa**: como o comportamento dos líderes afeta a cultura interna. Tradução de Reynaldo Cavalheiro Marcondes e Anna Christina de Mattos Marcondes. Atlas, São Paulo, 1997.

KOHN, Alfie. **Punidos pelas recompensas**: os problemas causados por prêmios por produtividade. Tradução de Cecília Whitaker Bergamini e Maria Helena Steiner. São Paulo: Editora Atlas, 1998.

KOTTER, John P. **Afinal, o que fazem os líderes**: a Nova Face do Poder e da Estratégia. Tradução de Leading Change. São Paulo: Campus, 2000.

KOTTER, John P. **Liderando mudança**. Tradução de Leading Change. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOUZES, James M; POSNER, Barry Z. **O Desafio da Liderança**. 7ª ed., Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KUCZMARSKI, S. S.; KUCZMARSKI, T. D. **Liderança baseada em valores**. Tradução de Neyd Siqueira. São Paulo: Educator, 1999.

MARCH, R.; SIMON, H. A. **Organizations**. [S.l.: s.n.], 1958.

MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação empresarial sem complicação: como facilitar a comunicação na empresa, pela via da cultura e do diálogo**. 3º Ed. São Paulo: Manole, 2014.

MEIRELES, Manuel. Teorias da administração: clássicas e modernas. São Paulo: Futura, 2003.

OLIVEIRA, Jayr Figueiredo. **Profissão líder**: Desafios e perspectivas. São Paulo: Saraiva. 2006.

ROWE, W. Glenn. **Liderança estratégica e criação de valor**. ERA, Revista de Administração de Empresas, v. 42, n.1, p. 7-19, jan./mar. 2002.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**: A arte e a pratica da organização que aprende. 31.ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2016.

SENGE, Peter. **O novo trabalho do líder**: Construindo organizações que aprendem. In: STARKEY, Ken (org.). **Como as Organizações Aprendem**. Tradução de Lenke Peres. São Paulo: Futura, 1997.

SOUZA, Roberto Antonio de Mello. **Desenvolvimento de liderança na empresa**. 2.ed. São Paulo: Duas cidades, 1978.

TONET, Helena. REIS, Ana Maria Veigas. BECKER JR, Luiz Carlos. COSTA, Maria Eugênia Bekzak. **Desenvolvimento de equipes**. 2.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

TOURINHO, N. **Chefia Liderança e Relações Humanas**. Belém: Fiepa, 1981.