

**FACULDADE CATÓLICA DE ANÁPOLIS
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS E PSICOLOGIA
ORGANIZACIONAL**

**LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO:
UMA COMBINAÇÃO QUE AMPLIA RESULTADOS**

**DANIELA FERREIRA DA CUNHA
KELLEN CAROLINE ABREU CARNEIRO**

**ANÁPOLIS – GO
2015**

**DANIELA FERREIRA DA CUNHA
KELLEN CAROLINE ABREU CARNEIRO**

**LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO:
UMA COMBINAÇÃO QUE AMPLIA RESULTADOS**

Artigo apresentado à Faculdade Católica de Anápolis/GO, para obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas e Psicologia Organizacional, sob orientação do Prof. Me. Halan Bastos Lima.

**ANÁPOLIS – GO
2015**

**DANIELA FERREIRA DA CUNHA
KELLEN CAROLINE ABREU CARNEIRO**

**LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO:
UMA COMBINAÇÃO QUE AMPLIA RESULTADOS**

Artigo para obtenção de nota apresentado à coordenação do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas e Psicologia Organizacional da Faculdade Católica de Anápolis como requisito para obtenção do título de Especialista.

Anápolis, 28 de Abril de 2015.

APROVADA EM: _____ / _____ / _____ NOTA _____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Me. Halan Bastos Lima
Orientador

Prof^a. Esp. Aracelly Rodrigues Loures Rangel
Convidada

Prof^a. Vanessa A. Cardoso dos Anjos
Convidada

LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO: UMA COMBINAÇÃO QUE AMPLIA RESULTADOS

DANIELA FERREIRA DA CUNHA¹
KELLEN CAROLINE ABREU CARNEIRO²
HALAN BASTOS LIMA³

RESUMO: Hoje o perfil dos profissionais mudou, e os colaboradores estão buscando crescer e aprender com os seus líderes, e se estes não conseguem se alinhar com este novo comportamento (progredir, associar e desenvolver o capital humano), conseqüentemente terão uma liderança engessada, e que pouco colabora com o crescimento da empresa e das pessoas que a compõem. Para tanto, o presente trabalho apresenta-se fundamentado sobre a realização de pesquisa bibliográfica, de caráter exploratório e descritivo da literatura, com abordagem qualitativa, fundamentada sob documentos, artigos e livros especializados. Após a análise da literatura consultada, conclui-se que, a liderança realmente exerce influência sobre a motivação de uma boa equipe. O líder deve estar preparado para estimular os seus integrantes em relação ao trabalho, visando a torná-los mais efetivos em relação aos objetivos da empresa.

Palavras-chave: Motivação. Liderança. Organizações.

1 INTRODUÇÃO

Liderança e Motivação são fundamentais no processo evolutivo da liderança, essa combinação garante ótimos resultados nas organizações, esse processo constitui de ações para conduzir pessoas em busca de benefícios para o

¹ Graduação em Gestão de Recursos Humanos. Assistente de Recursos Humanos pela Cia. Hering. dani_ferreira16@hotmail.com

² Graduação em Gestão de Recursos Humanos. Kellencarneiro@hotmail.com

³ Graduação em Fisioterapia. Mestrado em Sociedade, Tecnologia e Meio Ambiente. Docente pela Faculdade Católica de Anápolis. fisio_halan@hotmail.com

colaborador e assim o trabalho em equipe fica mais prazeroso, pois o sucesso não depende somente do líder, mas sim da equipe.

Pessoas desmotivadas e sem qualidade de vida no trabalho podem se tornar um problema para a organização. As empresas atuais necessitam de líderes capazes de trabalhar e descomplicar a resolução de problemas em equipe, motivando os colaboradores e contribuindo para uma melhor produtividade.

Hoje o perfil dos profissionais mudou e os colaboradores estão buscando crescer e aprender com os líderes, e se estes não conseguem se alinhar com este novo comportamento, progredir, associar e desenvolver o capital humano, conseqüentemente terão uma liderança engessada e que pouco colabora com o crescimento da empresa e das pessoas que a compõem.

Esse avanço tecnológico da liderança e seu desempenho no contexto organizacional, observando as atividades do líder dentro de um ambiente de equipe elevando sua importância na motivação. Abrangeram – se duas hipóteses: a primeira é que a liderança motiva as equipe, pois o líder deve estar sempre pronto para incentivar sua equipe em relação ao trabalho e também para induzir os comportamentos dos colaboradores em relação aos objetivos da empresa. A segunda é que a liderança é indiferente em relação a motivação de equipes, o líder não tem o controle para motivar sua equipe pois motivação é algo pessoal e depende de cada individuo (CHIAVENATTO, 2004).

Diante do exposto, e não obstante, faz-se necessário evidenciar a seguinte problemática: a liderança realmente influencia na motivação de uma equipe? Qual a importância da liderança e motivação de equipes dentro das organizações?

Pessoas desmotivadas e sem qualidade de vida no trabalho podem se tornar um problema para a organização, pois o rendimento tende a cair e suas tarefas não serão executadas corretamente.

As empresas atuais necessitam de líderes capazes de trabalhar e facilitar a resolução de problemas em grupo, capazes de trabalhar junto com os colegas e liderados, ajudando-os a identificar suas necessidades de capacitação e a adquirir as habilidades necessárias e, ainda, serem capazes de ouvir o que os outros têm a dizer, delegar autoridade e dividir o poder.

Neste contexto, o objetivo geral do presente trabalho fundamenta-se em identificar a importância da liderança e motivação como ferramentas que podem ou

não influenciar no alcance de competências e resultados. Cujos objetivos específicos se subdividem em: 1) analisar o papel da liderança e sua atuação no contexto organizacional; 2) compreender as atividades do líder dentro da organização destacando sua importância na motivação; 3) ressaltar de que forma o líder age na influencia da motivação de sua equipe; e 4) analisar o impacto da motivação sobre a equipe e o aumento de produtividade.

[...] a pesquisa bibliográfica obtém os dados a partir de trabalhos publicados por outros autores, como livros, obras de referência, periódicos, teses e dissertações e a pesquisa de levantamento: analisa a importância da liderança e motivação no alcance de resultados nas organizações (GIL, 2002, p. 14),

METODOLOGIA

A metodologia inclui as concepções teóricas da abordagem, o conjunto de técnicas que possibilitam a apreensão da realidade e também o potencial criativo do pesquisador (MINAYO, 2004). O presente artigo utilizou como metodologia a pesquisa bibliográfica e de caráter exploratório. Quanto aos procedimentos de coleta de dados, foram realizados com base em pesquisas bibliográficas, acessos a livros e artigos especializados.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 LIDERANÇA

A função que o líder desenvolve dentro da organização requer uma série de habilidades, atento com a visão ampliada com um elemento que trará o sucesso e ou fracasso se não houver o devido cuidado com as pessoas essas podem acabar com o mercado em permanente transformação. O despertar do gestor a esse elemento considerado como primordial para o fator de sucesso se torna um diferencial, quando o líder tem a visão de motivar em manter motivados seus funcionários. De acordo com Robbins (2005, p.3), “quando os executivos motivam os funcionários, dirigem as atividades dos outros, escolhem os canais mais eficientes de comunicação ou resolvem conflitos entre as pessoas, eles estão exercendo sua liderança”.

[...] é a capacidade de influenciar o grupo para alcance de metas. A influência pode ser formal ou não, formal é aquela que é conferida por um alto cargo na organização, liderança informal é aquela que é conferida por um alto cargo na organização, a liderança informal denominada não sancionar, pode ser definida como aquela que exerce a liderança no grupo na organização sem o cargo formal. A administração consiste na implementação da visão e da estratégia oferecidos pelos líderes, coordenando a organização e fornecendo-lhes recursos humanos bem como tratando problemas do dia-a-dia. Ao líder é necessário que desenvolva uma relação de confiança com os liderados. Com a instabilidade do mercado que afetam as organizações os laços de confiança substituíram as regras burocráticas na definição dos relacionamentos e da expectativa (ROBBINS, 2005, p. 258).

Devido às concorrências, as novas tecnologias e as mudanças constantes, as organizações se esqueceram de um dos principais recursos que possui que são os recursos humanos. Preocupavam-se sempre em obterem resultados dos investimentos realizados pelos seus acionistas sem perceber como estavam os processos dentro da organização, se o colaborador estava satisfeito com seu trabalho ou se tinham alguma sugestão de melhoria para o processo de produção ou prestação de serviços.

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, é algumas das funções que trazem um valor significativo à liderança (CHIAVENATO, 2004).

O líder se torna cada vez mais a peça fundamental para que os colaboradores desempenhem seus papéis com êxito e ofereçam estímulos para realizarem bem suas funções. Mais do que dinheiro, eles precisam de motivação e reconhecimento, de impulsos e direções que mostrem os caminhos para que as metas sejam alcançadas.

2.2 CARACTERÍSTICA DA CAPACIDADE DOS LIDERES

Característica trata-se de uma capacidade ou maneira que caracteriza o líder das demais pessoas, o próprio carrega consigo capacidades marcantes de personalidade, que por fim podem afetar o comportamento das demais pessoas. Os

líderes que se manifestam voluntariamente ou por definição da maioria tornam-se empreendedor (TONELLI, 2002, grifo nosso).

Um líder conhece bem a si mesmo e as pessoas que o cercam, ele faz uma compreensão de seus pontos fortes e fracos, e o dominante deles: assim ele consegue tirar proveito de suas condições benéficas. A liderança dos mais competentes trás autenticidades desempenhando assim um líder futurista.

CHIAVENATO (2003, p.122), define liderança como sendo “necessária em todos os tipos de organização humana, seja nas empresas, seja em cada um de seus departamentos”. Uma das grandes qualidades que um líder tem é a de não conseguir ver o fracasso, para as pessoas que orientam o desenvolvimento de oportunidades de crescimento, então a experiência fracassada serve de renovação do dever cumprido.

Assim, traçar as características de um líder não se precisa necessariamente dizer que todos os líderes são idênticos, pois existem características incomuns encontradas neles e que são persistentes, presentes nas relações pessoais, de poder e segurança.

2.3 LIDERANÇA NAS GESTÕES EMPRESARIAIS

Nos dias atuais, as empresas apresentam-se preocupadas com as pessoas que chefiam o desenvolvimento das organizações, principalmente devido a falta de capacidade que essa obrigação provoca. Assim, os líderes precisam fazer o diferencial para inspirar os demais colaboradores da equipe para que se atinjam os objetivos.

A competência de induzir as pessoas é uma das principais tarefas de um líder, no entanto, não é incomum quando nos deparamos com pessoas que não estão preparadas para ordenar essa função ou que não tenham o perfil necessário para tal função. Nas gestões empresariais o legítimo líder não é necessariamente aquela pessoa com mais perfeição, mas aquela quem tem melhor conhecimento em cada setor, identificando potenciais de cada colaborador, motivando-os para que eles atinjam os resultados desejados (CHIAVENATO, 2004).

A imagem do Líder muitas vezes é vinculada com o perfil de um gerente, o que acontece é que todo gerente é eleito ou designado sem argumentar se ele tem competência ou perfil para desempenhar a função que foi atribuída.

Liderança é uma influencia interpessoal numa dada situação e dirigida por meio do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos. Os elementos que caracterizam a liderança são, portanto quatro: a influência, a situação, o processo de comunicação e os objetivos a alcançar [...] (CHIAVENATO 2003, p. 558).

A liderança incentiva à equipe inspirando a todos dando espaço para os colaboradores que estão no nível inferior do processo não criando obstáculos. Liderar tornou-se uma habilidade gerencial em que o líder incentiva os seus colaboradores para atingir bons resultados com agilidade, revolução e motivação para o trabalho a ser desempenhado.

Verifica-se nos dias atuais, dentro das organizações, um grande número de líderes, com todas as exigências para triunfar e, no entanto, não conseguem controlar as subordinações da aplicação dos deveres. Aceitar os diversos tipos de circunstancias nos quais o líder esta efetuando suas habilidades é o que será o diferencial entre o sucesso ou não de sua liderança. Dentro das gestões empresariais cabe ao líder, influenciar e estruturar as atividades de seus colaboradores sendo ele próprio o espelho moral, fazendo com que os colaboradores consigam se envolver com a visão de forma que busquem a transformação. O líder, mais do que outra pessoa, precisa confiar e aceitar a submissão dos seus liderados, e precisa favorecer um ambiente de confiança.

2.4 MOTIVAÇÃO

Segundo Pinder (1998), a motivação no trabalho é um conjunto de forças energéticas que têm origem quer no indivíduo, quer fora dele, e que moldam o comportamento de trabalho, determinando a sua força, direção, intensidade e duração. Numa perspectiva geral a maioria das definições de motivação tende a incluir um elemento de estimulação, ação e esforço, movimento e persistência, bem como a recompensa.

De acordo com Steers e Porter (1991), a motivação, em relação ao comportamento no trabalho, energiza, orienta e sustenta esse comportamento. Ou seja, certos comportamentos dos colaboradores praticados numa organização

podem ser indícios de motivação ou desmotivação. Deste modo, a motivação é inferida pelos comportamentos observáveis dos trabalhadores.

Chiavenato (2005, p.244) revela que “o que motiva alguém hoje pode não motivar amanhã”. O processo motivacional está direcionado para as metas e necessidades individuais. O alcance das metas e objetivos conduz a uma redução das necessidades.

O processo de motivação pode ser explicado pela seguinte ordem (CHIAVENATO, 2005):

- Identificação de necessidades que provocam tensão e desconforto na pessoa;
- A pessoa procura satisfazer as necessidades, surgindo um comportamento;
- Se a pessoa satisfizer a necessidade, o processo motivacional é eficaz;
- A avaliação do desempenho pode desencadear uma recompensa;
- Novo processo motivacional.

Quem toma à frente para buscar a motivação e o empenho das pessoas é o líder. Presente em todas as organizações e departamentos, precisa de múltiplas capacitações para conduzir os funcionários a desenvolver o trabalho em equipe, inovar, tomar a frente de novos projetos, ensinar, mas também aprender, ter conhecimento técnico da área em que atua, potencializar o crescimento dos liderados e da organização, assumir responsabilidades e tomadas de decisões. A

A figura do chefe que dá ordens e cobra o cumprimento delas, está totalmente fora de foco, de acordo com Neto (2010, p. 34):

Importância da motivação - Percebe-se a importância de uma pessoa motivada quando encontramos um ambiente agradável para poder desenvolver as tarefas do dia-a-dia. Passamos boa parte de nossas vidas dentro de nossas empresas. Podemos considerá-la nossa segunda casa. É importante, portanto, fazer desse ambiente um local agradável para a convivência com as demais pessoas. Um ambiente mais tranquilo facilita um melhor trabalho em equipe, aumentando assim a sinergia entre os colaboradores, propiciando também uma relação mais saudável entre os colegas. Os resultados almejados pela organização tendem a aparecer naturalmente, como consequência dessa boa relação de um ambiente mais agradável.

Existem, portanto, variadas formas de trabalhar os aspectos motivacionais de uma equipe. Algumas empresas, por exemplo, tem seus grupos de teatro, o dia da piada, valorizando, assim, o bom humor. Quanto essa questão do bom humor,

está comprovado cientificamente que o humor diminui o número de pessoas estressadas, colaborando também para o aumento da produtividade. Então, como diz o ditado, não podemos deixar a “peteca cair”, vamos trabalhar em prol de nossa produção. Para isso, deve-se sempre alimentar os colaboradores com o cardápio motivação.

2.5 TÉCNICAS DE MOTIVAÇÃO

Utilizando de recursos variados como: intensidade, direção e persistência, os líderes podem aplicá-las aos liderados, conforme afirma Robbins (2005, grifo nosso), o **Programa de Reconhecimento dos Funcionários** pode ser elogio, em agradecimento em público ou particular até programas formais como premiações, em que o reconhecimento relacionado com a teoria do reforço, que recompensa um comportamento com o reconhecimento, logo após sua ocorrência, é o mesmo que estimular a sua repetição.

Dispondo de autonomia e recurso específico o líder pode proporcionar benefícios flexíveis, como por exemplo, após determinado de serviço o funcionário ganha uma viagem ou outro benefício conforme necessidade do funcionário, compreendendo os diferentes interesses, pois o que motiva uma pessoa não motiva outra. Existem maneiras de se utilizar os recursos. De acordo com Robbins (2005):

- Intensidade é encontrar o equilíbrio certo entre a humildade pessoal e profissional para garantir que você seja percebido como focado e comprometido.
- Direção para orientar o grupo usando a comunicação para motivar seus liderados para obter melhores resultados.
- Persistência é realizar uma tarefa de formas diferentes com o intuito de encontrar a melhor resolução. Quando se tem um problema, o ideal é sempre modificar a maneira de resolvê-lo, procurando encontrar soluções mais eficazes. Desse modo, com o passar do tempo, será mais fácil e rápido resolver as dificuldades e enxergar as oportunidades.

2.6 O PAPEL DA LIDERANÇA E SUA ATUAÇÃO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Chiavenato (1993) descreve teorias que analisam a liderança em termos de estilos de comportamento do líder em relação aos seus subordinados. São as formas pelas quais o líder desempenha sua influência. A liderança é vista como um fenômeno social, que ocorre em grupos sociais.

A motivação da equipe, e isso inclui o gestor, é fator decisivo para a otimização do relacionamento entre as pessoas e reflexos positivos na execução das atividades na organização. Não podemos cobrar algo que não praticamos (PEREIRA, 2008).

Deve-se capacitar os colaboradores de modo a termos cada vez mais pessoas preparadas para assumir responsabilidades e enfrentar desafios. E isso envolve também a importante habilidade de disseminar conhecimento, dar oportunidades e saber delegar tarefas (PEREIRA, 2008).

Liderança não é para qualquer um, pois exige, entre outras coisas, uma enorme integridade pessoal. Integridade tem custo. Um custo que, é muitas vezes insuportável para pessoas comuns. É por isso que chefes são comuns, líderes são raros. É por isso que existem muitas empresas de sucesso, mas pouca gente feliz lá dentro (NOBREGA 2006, p. 18).

O líder é uma referência para os seus liderados e sua atitude perante eles, influencia no comportamento da equipe. Para Hunter (2004, p. 25) liderança “é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum”.

Para que o líder consiga fazer um bom trabalho, não adianta apenas ele se esforçar. As pessoas da equipe também precisam se envolver para que os objetivos organizacionais sejam alcançados. AMETTO (2008) é ainda mais contundente quando afirma que a boa liderança requer também boa equipe.

[...] ser líder é dar o exemplo para que outros saibam como se faz e se esforcem para repetir a tarefa no mesmo nível ou ainda melhor. Essa é a única liderança que se sustenta com o tempo. Nada do que você diz influencia mais as pessoas do que aquilo que você faz. Liderar é inspirar e influenciar pessoas a fazerem a coisa certa, de preferência entusiasticamente e visando ao objetivo comum. Afinal, uma equipe precisa de líderes no dia a dia que todos olhem como referência. São aqueles que ajudam o treinador, ou gestor, a conduzir seu time (ou projeto) pela estrada do planejamento até alcançar a meta 199 almejada [...] (BERNARDINHO 2006, p.114-115).

Para Bernadinho (2006), os líderes de equipes praticam comportamentos construtivos. Apoiam sua equipe; são ouvintes atentos; confrontam, quando adequado; buscam o consenso, quando necessário; buscam e dão *feedback*; transferem poder.

A motivação baseia-se em dois pilares: o primeiro deles é a necessidade. Se você precisa, vai “correr atrás” e se dedicar. O segundo é a paixão. Se você gosta, ama o que faz, vai querer melhorar sempre. Podemos observar que estes conceitos tratam a motivação como sendo algo pessoal e que parte do interior das pessoas (BERNARDINHO, 2006, p. 115 e 116),

2.7. DESTACANDO A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA

A liderança tem um papel de suma importância dentro das organizações, pois garante o bom funcionamento de uma estratégia competitiva, colocando em prática as ações que muitas vezes resultam no papel ou nas apresentações grandiosas. Para isso a liderança tem que estar focada na missão organizacional, e assim disseminar objetivos, metas e meios para atingir os resultados esperados (BERGAMINI, 1994).

O líder deve estar no comando e é preciso ter a capacidade de atrair e conduzir seguidores, sendo assim ele assume o peso de definir e tornar executáveis as estratégias de competitividade que a organização irá utilizar para garantir a entrega de seus resultados ao longo do tempo.

Sendo assim, a chave do sucesso da liderança é executar as tarefas enquanto se constroem bons relacionamentos. O líder precisa saber perceber as motivações dos colaboradores e expectativas destes, no ambiente de trabalho, saber trabalhar com as diferenças motivacionais de cada um, compreendendo o estilo próprio de cada colaborador (BERGAMINI, 1994).

Cabe a liderança o compromisso de influenciar seus colaboradores e de alinhar suas metas envolvendo os objetivos propostos pela organização. Daí é fácil entendermos a importância do líder como principal agente que dá direcionamento organizacional e fazem com que as pessoas executem os processos com o máximo de agilidade e qualidade.

A liderança é um processo chave em todas as organizações. O administrador deveria ser um líder para lidar com as pessoas que trabalham com ele. A liderança é uma forma de influência e uma

transação interpessoal em que uma pessoa age para modificar ou provocar o comportamento de outra pessoa, de maneira intencional (CHIAVENATO, 1999, p. 533).

Duas habilidades básicas devem estar presentes nos líderes para tornar eficaz a realização de estratégias: as habilidades humanas e as habilidades conceituais (CHIAVENATO 2000, grifo do autor).

- **As habilidades humanas:** representam a aptidão de interagir com as pessoas, comunicar de forma clara e objetiva, motivando os colaboradores e valorizando os resultados obtidos.
- **As habilidades conceituais:** representam a capacidade de olhar o todo, ter uma visão ampla dos processos e de suas interações com meio externo (mercado, concorrentes, governo).

A mudança entre as visões da alta direção e sua realização tem sido o principal desafio das empresas. Se por um lado diretores e presidentes de empresas estão preocupados em fazer algo diferente contra as pressões do mercado, as mudanças ou novos posicionamentos ficam presos apenas no discurso inicial, às vezes inflamado, mas sem nenhuma eficácia. O mesmo pode acontecer com as estratégias: tudo muito bonito nas primeiras reuniões, mas pouco efeito prático sobre os processos.

Bennis (1996, p.38) baseou suas ideias sobre liderança na premissa de que “líderes são pessoas com capacidade para se expressar plenamente [...] eles também sabem o que querem e como comunicar isto aos demais, a fim de obter a cooperação e o apoio deles”.

Os grandes líderes precisam ter visão, energia, coragem e direção estratégica, entre outras qualidades que necessitam ser desenvolvidas para que as pessoas se tornem um líder eficaz (GOFFEE; JONES, 2001). As duas características que devem ser combinadas nas lideranças para uma implementação de estratégia competitiva efetiva: primeira característica do líder de ideias, cuja capacidade de articulação e de carisma é muito alta, esse tem grande poder de mobilização das pessoas, mas encontra uma série de dificuldades em executar ações e em estabelecer autoridade. Em contrapartida, existem líderes com extrema capacidade de executar projetos, mesmo que não sejam inspiradores ou tenham o melhor discurso, esse tem como principal habilidade fazer acontecer.

Estas duas características são importantes na implementação de uma estratégia, porém, a liderança é um processo contínuo de escolhas que permitem as organizações, atingirem os seus objetivos, num ambiente interno e externo hostil e em constante mutação.

O poder de um líder é importante, não apenas para influenciar subordinados, mas também para influenciar colegas, superiores e pessoas fora da organização. A liderança surge pelo uso de poder e de influência exercidos por uma pessoa num grupo. Esta abordagem se respalda em duas teorias imprescindíveis para a pesquisa de uma liderança eficaz (QUADRO 01).

Quadro 01 – Teorias para pesquisa de lideranças eficazes.

TEORIAS PARA PESQUISA DE LIDERANÇAS EFICAZES	CARACTERÍSTICAS
<p>O Poder e a Eficácia do Líder: os tipos de poder</p>	<p>1. Poder de recompensa: que é a capacidade de uma organização oferecer incentivos positivos para um comportamento desejado. O poder de recompensar um funcionário é definido por sanções formais inerentes a um papel de superior.</p>
	<p>2. Poder de coerção: onde a organização pode punir um funcionário por comportamento indesejado. Essa capacidade de punir é também por sanções formais inerentes a uma organização.</p>
	<p>3. Poder legítimo ou da posição: está ligado ao conceito de autoridade, isso significa que o funcionário acredita que o poder que a organização tem sobre ele é legítimo.</p>
	<p>4. Poder do especialista ou do conhecimento: toda a fonte de poder está relacionada com a experiência percebida, o conhecimento ou a habilidade de uma pessoa.</p>
	<p>5. Poder pessoal ou referente: é um poder mais abstrato, que tem como fonte as qualidades pessoais de referência, um funcionário pode admirar o outro, pode querer ser como essa pessoa e pode querer que ela goste dele.</p>

Teoria da Relação Líder-Membro: definição dos subordinados em termos	1. Competência e habilidade.
	2. Grau de confiança que eles merecem.
	3. Motivação para assumir maior responsabilidade na unidade.

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos estudos de French & Raven (1960).

A liderança está ligada às competências de inteligência e a sua relação causal sobre o clima de trabalho e o desempenho. Os tipos de líderes e os estilos de liderança são peças fundamentais no estudo dos comportamentos do líder independentemente das suas características pessoais relativamente aos seus subordinados. Pode-se dizer que a tipologia do líder está mais ligada a traços da personalidade enquanto que os estilos de liderança estão mais ligados ao que o líder faz.

Existem três tipos de líderes de acordo com French e Raven (1960, grifo do autor):

- **Líder autocrático:** é o líder que decide tudo, sem dar qualquer liberdade ao grupo de intervir. Fixa com rigidez todo o processo de organização do trabalho desde a distribuição de tarefas até os resultados. O líder é dominador, considera as pessoas como unidades de trabalho.
- **Líder democrático:** todas as diretrizes são debatidas pelo grupo até que se chegue à decisão. É o grupo que decide autonomamente os procedimentos e tarefas a realizar vem com a sua forma de organização para que os objetivos sejam atingidos.
- **Líder liberal:** é aquele que dá liberdade completa nas decisões grupais e individuais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O líder motivado e motivador são fundamentais nas organizações. É de extrema importância sua função e deve ser usadas sempre estratégias para que os objetivos organizacionais sejam atingidos. Assumir um cargo de liderança não é tarefa fácil; exige muita competência e muita dedicação, pois as pressões por

resultados são grandes, e para atingir esse resultado, depende-se das pessoas que compõem a equipe.

Os colaboradores são motivados acima de tudo pela qualidade de seu trabalho e pelas relações que lhes dão suporte nele. Quanto mais motivado o ser humano estiver, maior será o conjunto de capacitações transformadas em ação prática. Qualquer instituição pode ter uma consistente e lucrativa ação na criação de motivos que levem pessoas a aumentar o padrão, a qualidade e a quantidade de suas ações. Atualmente é fundamental que as empresas busquem formar líderes e integrar pessoas com este perfil a seus quadros, o que demonstra a relevância do presente tema.

Com base no que foi apresentado, pode se afirmar então que, o líder motiva a equipe e deve estar preparado para estimular seus integrantes em relação ao trabalho, visando a torná-los mais efetivos em relação aos objetivos da empresa.

REFERÊNCIAS

BENNIS, W. **A formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. A nova liderança. **Revista HSM Management**. Março e Abril, pp. 75-83. 2000.

BERGAMINI, C. W. **Liderança: Administração do Sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

BERNARDINHO. **Transformando suor em ouro**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a teoria geral da administração**. 4ªEd. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional**. Editora Campus, 2ªedição, 2005.

_____. **Administração de Recursos Humanos- Fundamentos Básicos**. São Paulo / Atlas, 1999.

_____. **Gestão de pessoas – O novo papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. Rio de Janeiro / Campus, 1999.

_____. **Introdução a teoria geral da Administração**. São Paulo /Makron Books, 1997.

_____. **Introdução a teoria geral da Administração**. 7.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____. **Gestão de Pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **O Capital Humano das Organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Gerenciando Pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo-SP, Makron Books, 1994,1992.

COHEN, Allan; Fink, Stephen. **Comportamento Organizacional: conceitos e estudos de caso**. Tard. Maria José Ayhlar Monteiro. Rio de Janeiro – Campus 2003.

DAMETTO, André. **Como se tornar um gestor de gestores**. Disponível em: <http://www.hsm.com.br/editorias/liderancaemotivacao/artlidermot3_250308.php?> . Acesso em: 15 jul. 2008.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. Edição 5, São Paulo; Editora Atlas S.A., 2002..

GOFFEE, R.; JONES, G. **Como desenvolver a Liderança**. HSM Management. v.26.p.57-63.mai./jun.2001.

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

MORGENSZTERN, Vitor. Desenvolvendo um novo sentido de liderança e de equipe. In: Gustavo e Boog, madalena(Coord.). **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes Apriações**. volume 2. São Paulo – SP: Editora gente, 2002.

NETO. José Lourenço de Sousa. **Liderança na Organização que Aprende**. Disponível em: [http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/CF2A9313943B0C250325702B0048983D/\\$File/NT000A9376.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/CF2A9313943B0C250325702B0048983D/$File/NT000A9376.pdf) Acesso em: 10 janeiro 2015.

NÓBREGA, Clemente. **Empresas de sucesso, pessoas infelizes?**. Rio de Janeiro: E. Senac Rio, 2006. 248 p.

Pereira, Fabrício Mortar. **Liderança e Motivação**.2008 Disponível em:<<http://www.rh.com.br/Portal/Lideranca/Artigo/5159/lideranca-e-motivacao.html>>. Acesso em:15/01/2015.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

STEERS, R. M.; PORTER, L. W. **Comportamento Motivação e Trabalho**. New York: McGraw-Hill, 1991.

TONELLI, M. J.; LACOMBE, B. M. B.; CALDAS, M. P. **Desenvolvimento Histórico do RH no Brasil e no Mundo**. In: BOOG, Gustavo G., BOOG Magdalena T. (Orgs). **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes: estratégias e tendências**. Vol. 1. São Paulo: Editora Gente, 2002.

WARD, M. **50 Técnicas Essenciais da Administração**. Editora Nobel, 1998.

ABSTRACT

Today the profile of professionals has changed, and employees are seeking to grow and learn from their leaders, and if they are unable to align with this new behavior (progress, associate and develop human capital), therefore will have a plaster leadership, and that little collaborates with the growth of the company and the people who comprise it. Therefore, this paper presents based on a bibliographical research, exploratory and descriptive literature with a qualitative approach, based on documents, articles and specialized books. After reviewing the literature, it is concluded that the leadership really influences the motivation of a good team. The leader must be prepared to encourage its members in relation to work in order to make them more effective in relation to the company's goals.

Keywords: Motivation. Leadership. Organizations.