

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

LILIAN SOUZA  
MILIANE SANTOS

O ESTADO DA ARTE DA LIDERANÇA DE PESSOAS COMO INSTRUMENTO NA  
BUSCA DE RESULTADOS EMPRESARIAIS

ANÁPOLIS  
2016

LILIAN SOUZA  
MILIANE SANTOS

O ESTADO DA ARTE DA LIDERANÇA DE PESSOAS COMO INSTRUMENTO NA  
BUSCA DE RESULTADOS EMPRESARIAIS

Artigo apresentado à Faculdade Católica de Anápolis, como requisito básico para obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas, Psicologia Organizacional e Coaching, sob orientação do Prof. Me. Francisco José Batista.

ANÁPOLIS  
2016

LILIAN SOUZA  
MILIANE SANTOS

O ESTADO DA ARTE DA LIDERANÇA DE PESSOAS COMO INSTRUMENTO NA  
BUSCA DE RESULTADOS EMPRESARIAIS

Artigo apresentado à Faculdade Católica de Anápolis, como requisito básico para obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas, Psicologia Organizacional e Coaching.

Anápolis, 14 de Abril de 2016.

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Prof.Me. Francisco José Batista  
Orientador

---

Prof<sup>a</sup>. Esp. Aracelly Rodrigues Loures Rangel  
Avaliadora

---

Prof<sup>a</sup>. Ma. Isabella Maria Diniz Duarte  
Avaliadora

# O ESTADO DA ARTE DA LIDERANÇA DE PESSOAS COMO INSTRUMENTO NA BUSCA DE RESULTADOS EMPRESARIAIS

Lilian Souza

Miliane Santos

Orientador: Prof. Me. Francisco José Batista

## RESUMO

As organizações estão inseridas num ambiente evidenciado por constantes mudanças, surgindo à necessidade de buscar soluções para aumentar a eficácia e garantir a sua sobrevivência e sucesso num mercado cada vez mais globalizado e competitivo. Neste sentido, a figura do líder passou a ser indispensável nas empresas. Portanto, é necessário perceber que para a empresa, possuir um líder de sucesso é compreender que o valor do poder e da motivação sobre o capital humano é a chave mestra para o sucesso. Este trabalho apresenta a importância do papel do líder na motivação de seus colaboradores para o sucesso da organização. A metodologia da pesquisa bibliográfica sugere que um líder motivador promova mudanças por meio de ações criativas, desempenhando seu papel no grupo, atendendo o que organização tem por objetivo conquistar. E paralelamente, aponta soluções e cria alternativas, agregando pessoas que motivadas atingem mais facilmente seus objetivos e os da organização.

Palavras-chave: Motivação. Liderança. Organização.

## 1 INTRODUÇÃO

Em um cenário organizacional veloz e competitivo, de mudanças constantes, fica cada vez mais salutar a importância das pessoas dentro da organização, o papel do líder se torna fundamental, a atuação da liderança na organização, sua influência e a importância de manter seus colaboradores motivados, incentivando em busca dos objetivos pessoais e da organização. Não há que se falar em capital intelectual sem trazer à tona, o contexto da liderança que, por si só, também já nos remete aos princípios das teorias motivacionais. Nesse sentido, a figura do líder, existente desde o início das civilizações, passou a ser uma competência cada vez mais exigida dos

profissionais pelas empresas.

De acordo com Pree (1989, p. 65),

O líder é a pessoa que ajuda o grupo a atingir suas metas; possibilita a satisfação das necessidades dos membros. Por exemplo, na relação familiar essa liderança pode ser o pai, a mãe, o irmão mais velho ou um parente próximo, visto que a liderança propriamente dita significa o poder de influência sobre as pessoas.

A abordagem deste estudo tem como cunho a pesquisa bibliográfica, com abordagem descritiva e qualitativa. Assim a pesquisa é justificada para compreender o papel fundamental do líder na motivação de seus colaboradores para o sucesso da organização, pois é através dele que os resultados são alcançados em função da motivação de seus liderados. O presente trabalho tende a desvendar a seguinte questão/problema: Qual é o estado da arte da liderança de pessoas como instrumento na busca de resultados empresariais?

A questão da liderança e motivação será tratada com o objetivo de contribuir para o entendimento dessa relação e tornar claro o caminho para obtenção desse diferencial competitivo tão sonhado pelas empresas.

Diante do exposto e de acordo com a literatura pesquisada, o estudo tem como objetivo geral realizar revisão bibliográfica relativa ao estado da arte da liderança de pessoas como instrumento na busca de resultados empresariais.

Este trabalho foi estruturado através de quatro capítulos. No primeiro capítulo explana-se o referencial teórico, tendo como abordagem principal literaturas sobre liderança e competências relacionais. No segundo, é apresentada a metodologia de trabalho utilizada. No terceiro, relata a motivação como engrenagem dominante da empresa. No quarto, a conclusão e considerações gerais relativas à teoria abordada e as percepções obtidas nessa pesquisa.

## **2 LIDERANÇA: CONTEXTO HISTORICO**

Na agricultura os líderes eram os senhores feudais, pois tratavam seus colaboradores com atos de repreensão, sendo os líderes detentores de muitas terras. Surge no período da revolução industrial o novo perfil de gerencia. Neste não há participação dos colaboradores sendo o gerente único e exclusivo pensante e tomador de decisões. Assim o ato de liderar era dominador e fazia uso da imposição.

Não era possível visualizar o desenvolvimento de liderança enquanto processo de mudança, de aprimoramento e de ação transformadora (CAVALCANTE, 2006, p. 110).

Borges (2009, p.42) salienta que “com o aparecimento de novas demandas da sociedade, outros modelos de trabalho se fizeram necessários e as organizações tiveram que quebrar paradigmas”. Verifica-se que o modelo de liderança agora observado em líderes de líderes, na ponderação do foco em resultados satisfatórios e na evolução pensante do homem, também nas vantagens vista nos comportamentos democráticos.

A era mecânica dá espaço para o colaborador se tornar um profissional seguro, responsável e autônomo. Assim sendo responsável por produzir resultados significantes de forma que seus líderes tem a necessidade de rever sua forma de gerencia, tornando necessária uma visão empreendedora para líderes e liderados.

Em uma visão moderna, a liderança está ocupando espaços cada vez maiores pelo fato que a visão clássica não traz a produtividade esperada da organização. Com a decadência da burocracia, começa alguns estudos científicos sobre motivações e valorização do ser humano, tendo como foco os líderes, sendo o objetivo de desenhar e traçar um perfil de líder em um ambiente de negócios. O líder significava o conhecimento para passar pelas dificuldades e a empresa sobreviver a épocas de dificuldades. Dar-se início as novas teorias sobre liderança. (BORGES, 2009, p. 45)

## 2.1 CONCEITOS DE LIDERANÇA

A liderança tem vários conceitos, pois ela é muito complexa e possui vários pontos a serem abordados.

A liderança é o processo de persuasão, ou de exemplo, através do qual o indivíduo (ou equipes de lideranças) induz um grupo a dedicar-se aos objetivos pelo líder, ou partilhado pelo líder e seus seguidores. (GARDNER, 1990, p.17).

Conforme Bergamini (1994), “é extremamente grande os conceitos de liderança, com diferentes pontos de vista”.

Chiavenato (1994) relata que a liderança é um aspecto da administração, capaz de ser o elo entre as necessidades dos colaboradores e a organização. Vai

alem do âmbito empresarial faz parte de num processo amplo que ocorre praticamente em todos os segmentos da sociedade e integrações sociais. Conclui-se que a liderança é uma qualidade que uma pessoa tem de influenciar outras pessoas e levar esse grupo a chegar a um objetivo pré-concebido.

Liderança é uma qualidade que faz com que alguém seja capaz de influenciar e conduzir o grupo para um ou mais objetivos (CHIAVENATO, 1994).

Segundo Chiavenato (1994) ressalva que a liderança pode ser dividida em:

- liderança como influência: uma pessoa pode influenciar outra em função do relacionamento existente entre elas;
- liderança que ocorre em determinada situação: ocorre em dada estrutura social decorrente da atribuição de autoridade para a tomada de decisão;
- liderança dirigida pelo processo de comunicação humana, capacidade de induzir o grupo a cumprir as obrigações atribuídas a cada um com zelo e correção;
- liderança visando à concepção de um ou de diversos objetivos específicos: o líder como meio para atribuir seus objetivos ou necessidades;

Liderança não deve ser confundida com a direção ou gerência que muitas vezes essa liderança não ocupa o papel de diretor ou gestor dentro das empresas. O líder deve estar presente em todos os níveis hierárquicos e em todas as áreas de atuação.

## 2.2 ESTILOS DE LIDERANÇA

Estilos de liderança são teorias que estudam a relação do estilo de comportamento do líder em relação a seus subordinados. Segundo Chiavenato (1999) destacam-se três estilos básicos de liderança a autocrática, a liberal e ademocrática.

Na liderança autocrática o líder, é o líder que toma as decisões, fixa as diretrizes, determina execuções de tarefas. O líder liberal é aquele que permite total liberdade de seus subordinados nas decisões, limita se apenas a fazer comentários sobre as atividades. No estilo de liderança democrático existe ênfase tanto no líder como nos liderados, os objetivos sempre são debatidos pelos subordinados e assistido pelo líder. As tarefas são divididas pelos subordinados com supervisão do líder.

## 2.3 PODER

Existem dezenas de definições de poder, Coda (1905) tentou por fim a essa confusão terminológica definindo o poder como "potencial de influência".

Portanto, o poder é um recurso que pode ser utilizado ou não. A habilidade de influenciar pessoas é muito importante para que um líder seja eficaz. Nas organizações, isso significa fazer com que as realizadas e os objetivos alcançados. Segundo Chiavenato (1999), o líder usa do poder para influenciar outras pessoas, o mesmo autor cita algumas bases de poder como:

- Poder de coerção – Baseado no medo de receber alguma punição.
- Poder de legitimidade – Posição formal exercido na hierarquia organizacional.
- Poder de competência – Emanada da qualificação, do conhecimento e da experiência do indivíduo.
- Poder de recompensa - Baseado na expectativa de receber um elogio, reconhecimento ou dinheiro.
- Poder de referência – Baseia-se nas características pessoais de um indivíduo. Um líder com alto poder de referência geralmente é estimado e admirado por causa de sua personalidade.
- Poder de informação – baseia-se na posse ou acesso a informações consideradas importantes pelos outros.
- Poder de conexão – Baseia-se nas conexões com pessoas importantes ou influentes dentro ou fora da organização.

Parece existir uma relação direta entre o grau de maturidade dos indivíduos ou grupos e o tipo de bases de poder com alta probabilidade de conseguir o cumprimento de metas.

## 2.4 EXPECTATIVAS DO LÍDER

As pesquisas científicas baseadas nas obras de Bergamini (1997) revelam que uma característica exclusiva de gerentes superiores é a capacidade de criar expectativas de alto desempenho que os subordinados cumprem.

Aquilo que o gerente espera de seus subordinados e a maneira como os



trata determina em grande parte seu progresso na carreira.

Deve-se evitar "rotular" as pessoas. Como muitas vezes isso acontece de forma inconsciente, convém refletir sobre nossos conceitos sobre os outros. Mais frequentemente do que parecem, os subordinados fazem aquilo que julgam ser esperado deles.

## 2.5 LIDERANÇA CARISMÁTICA

A liderança carismática está diretamente vinculada ao carisma, à capacidade de realização. Os líderes carismáticos percebem as imperfeições de uma situação e buscam incansavelmente mudar estas imperfeições, esse sentimento de total insatisfação com a realidade vigente provém de uma energia que domina o líder carismático em busca de novas oportunidades.

O sucesso desse tipo de liderança, na maioria das vezes, está associado a situações de mudança. Talvez seja por isso que os líderes carismáticos surjam quando a empresa está lançando um produto radicalmente novo ou enfrentando uma crise que ameaça sua sobrevivência. (CAVALCANTI, 2006, p. 114).

Outra característica de líder carismático, que está diretamente vinculada ao seu senso de oportunismo, é a capacidade de sanar falhas e motivar mudanças por meio de sua visão estratégica. Esta visão vem clarear os caminhos obscuros que vivemos em certas ocasiões.

O líder não introduz apenas uma forma de visualizar o futuro, mas ensinam novas maneiras de agir, de abordar e de tratar os problemas. Isto traz à tona, outra característica do líder carismático que é a quebra constante do convencionalismo. Tradições, valores e normas são desafiados para que mudanças possam ser implantadas a todo instante.

## 2.6 CONFIANÇA: ARTE DA LIDERANÇA DE PESSOAS

Para obter bons resultados através da confiança, o líder tem que ter a capacidade intelectual de mobilizar o comportamento das pessoas e não de condicionar. Quando há um condicionamento no comportamento das pessoas, a mesma se adequa de acordo com a necessidade do líder e da empresa, porém não

há comprometimento, que é a chave para conseguir resultados em longo prazo.

Este só é alcançado quando o líder valoriza o capital humano, buscando conhecer a fundo seus liderados, seus anseios, suas necessidades pessoais e profissionais, eu ocorre quando o líder é capaz de mobilizar pessoas. Quando o líder conhece cada membro das equipes de trabalho, fica mais fácil delegar funções, redirecionando os profissionais a lhe representar, explorando a capacidade humana de acordo com as competências profissionais, sabendo qual o melhor estilo de liderança deve ser usada nas diversas etapas que os colaboradores enfrentam em sua vida profissional.

Robbins (2005) diz que a confiança, por ser uma expectativa positiva, só é possível adquiri-la à medida que conhecemos alguém e nos damos a conhecer, as dimensões básicas que fundamentam o conceito da confiança são: a integridade, competência, consciência, lealdade e abertura. Ainda de acordo com o autor existem três tipos de confiança: a baseada na intimidação, eu levam as pessoas a executar as tarefas por medo das consequências, a baseada no conhecimento, que desenvolve com o tempo; finalmente a confiança baseada na identificação é encontrada em pessoas que trabalham juntas há anos e existe entre elas a concordância nas intenções e vontades permitindo que um faça às vezes do outro no relacionamento interpessoal. A mutualidade é o nível mais intenso de confiança, há cumplicidade nos interesses tanto da empresa como dos liderados.

Para alcançar a arte de liderança de pessoas não são necessários esquemas psicológicos ou treinamento especializado, basta saber ouvir, ver e sentir, mesmo porque a confiança não se adquire através de um processo de aprendizagem e tampouco não é um conhecimento que se adquire em manuais de estudo. A confiança se conquista através de comportamento e das atitudes do líder para com a sua equipe e as atitudes e comportamentos de uns para com os outros. A conquista da confiança é a verdadeira arte da liderança de pessoas (RAMOS, 1989, p.146).

### **3 MOTIVAÇÃO**

#### **3.1 TEORIA DE MASLOW**

Na década de 50, foi desenvolvida uma teoria por Abraham Maslow,

relacionada as necessidades humanas. Para Maslow, essas necessidades estavam relacionadas hierarquicamente e a conquista de satisfazê-las é o que nos faz tomar decisões. O comportamento humano é explicado por Maslow por cinco níveis de necessidades.

Vergara (2000, p. 44) relata que as necessidades fisiológicas e as de segurança são as necessidades primárias que fazem parte de nossa sobrevivência.

Na base da pirâmide está o grupo de necessidades que Maslow considera mais básicos que refletem os interesses de necessidades fisiológicas e de sobrevivência.

No nível das necessidades fisiológicas são estimulados comportamentos do verbo ter (moradia, descanso, alimentação, etc.).



Fonte: Maximiano, 2000.

O segundo nível de hierarquia constitui por várias necessidades de segurança relacionadas à proteção (salário, casa própria, seguro-saúde, aposentadoria e até emprego).

Maslow citado por Vergara (2000), fala que a terceira camada de sua pirâmide são as necessidades do indivíduo em termos sociais que envolvem relacionamentos baseados na emoção, sentir que somos aceitos e fazendo parte de algo. As necessidades afeto sociais falam do desejo de amar e de ser amado, de pertencer a um grupo.

De acordo com Herzberg (apud AQUINO, 1981), as necessidades de autoestima relacionam-se à autoestima, desejo de ser reconhecido, prestígio, status. A autoestima vem da pessoa se aceitar e dar valor a si próprio. A hetero-estima é o

reconhecimento e a atenção que se recebe das outras pessoas.

Segundo Maslow (apud KOONTZ, 1987, p.140), as necessidades de autorrealização dizem respeito à realização de nosso próprio potencial. O homem busca a realização plena, a auto realização, este é para Maslow a última divisão em sua pirâmide. Onde todas as demais necessidades foram satisfeitas. Assim pode ser considerada a motivação maior e a única verdadeiramente satisfatória para a natureza humana a auto realização.

### 3.2 LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Primeiramente é importante ser mencionado que para realizar a relação entre Liderança e Motivação torna-se obrigatório tecer alguns comentários, no que tange ao aspecto operacional de uma organização, qual seja a etapa de decisão, pois tal tema abrange todos os envolvidos da organização, desde os líderes e os seus liderados, motivados ou não, para colocarem a decisão em prática. Portanto a seguir, alguns tópicos para elucidar etapas no que se refere ao processo decisório de uma organização.

#### 3.2.1 A Organização como um Sistema de Decisões

O tomador de decisão tem no processo de seleção uma ação condicionada ou produto de raciocínio, planejado e focado para o futuro.

Segundo Chiavenato (2004, p. 348), existem várias teorias da administração que vê o comportamento humano de diversas formas, de acordo com o mesmo autor constam as seguintes teorias:

- ✓ Teoria Clássica da Administração: Considerada simplista e mecanicista tem o indivíduo como apático tendo sua produtividade passível de troca tais como remuneração, melhor ambiente de trabalho, etc.
- ✓ Teoria das Relações Humanas: Tem o indivíduo como participante dos acontecimentos da organização porém muito limitado, visto que é percebido no indivíduo as necessidades, valores, atitudes, situações estas que necessitam ser

estimuladas para obter as condições básicas para sua eficiência.

- ✓ Teoria Comportamental: Vê os indivíduos com um olhar holístico, pois percebem, raciocinam, agem racionalmente e decidem a sua participação ou não participação na organização como tomadores de opinião e decisão e solucionadores de problemas.

### 3.2.2 Teoria das Decisões

A organização é um sistema de decisões em que cada pessoa participa consciente e racionalmente, escolhendo e decidindo entre alternativas mais ou menos racionais que são apresentadas de acordo com sua personalidade, motivações e atitudes.

A tomada de decisões pode ser abordada de várias formas e maneiras diferentes perante a organização. É impossível ver a organização sem a tomada de decisões.

Decidir é o ato de fazer escolhas. Segundo Chiavenato (2004, p. 348), temos alguns elementos que envolvem o ato de escolha:

- a) Tomador de decisão: É o indivíduo que faz uma escolha entre várias alternativas futuras de ação;
- b) Objetivos: São os objetivos que focam as escolhas e ações futuras;
- c) Preferências: Critérios que são usados para a decisão;
- d) Estratégica: É o curso de ação usada para atingir os objetivos propostos;
- e) Situação: São os elementos que fazem parte do ambiente, com ou sem o conhecimento e compreensão do indivíduo e que afetam sua escolha;
- f) Resultado: É o produto finalizado de escolhas de uma estratégia.

### 3.2.3 Decorrências da Teoria das Decisões

O indivíduo responsável pela tomada de decisão segue caminhos

estrategicamente pensados e analisados para alcançar seus objetivos, assim sua decisão torna-se racional.

Chiavenato (2004, p. 349), a parcialidade no processo de decisão é muito ampla tendo muitas oportunidades para dar soluções certas a problemas e situações.

a) Na racionalidade limitada o tomador de decisões tem um amplo acervo de informações, ficando impossível a análise de todas. Assim as decisões relacionam-se com uma parte da situação ou com apenas alguns aspectos dela.

b) Imperfeição das decisões. O processo decisório racional faz uso da comparação de caminhos utilizando meios de avaliação prévia dos resultados decorrentes e do confronto entre tais resultados e os objetivos que se deseja atingir. O critério usado na decisão é a eficiência, isto é, a obtenção de resultados máximos com recursos mínimos. Assim não existe decisões perfeitas.

c) Relatividade das decisões. É a escolha por uma única alternativa renunciando todas as demais. Ficam limitado as alternativas por interferência do meio ambiente, estabelecendo o nível que se pode atingir de um objetivo. Esse nível é considerado apenas satisfatório.

d) Hierarquização das decisões. O meio de escolha é planejado quando é se tem objetivo e é racional quando escolhe as alternativas adequadas à conquista dos objetivos.

### 3.2.4 **Motivação é Sinônimo de Liderança**

Superada tais preliminares, passamos a discutir que “quando uma empresa possui uma liderança ruim, pode resultar em efeitos negativos em seus colaboradores, sendo assim, qualquer melhora por menor que seja deverá ter um efeito positivo”, tal afirmação é realizada por Moraes (2004, p. 38), em sua monografia de MBA.

Moraes (2004), ainda afirma que se um departamento não for bem gerenciado, não há liderança que possa impedir o caos, com todos os problemas inerentes à má gerência. Quando o gerente não consegue motivar seus subordinados, ele será considerado apenas um gerente que está fazendo o seu

trabalho razoável, mas nunca um líder.

Liderança não é o ato de gerência, embora cada gerente deva ser um líder. O ser humano é motivado por fatores internos e externos, buscando o atendimento de suas necessidades. Com isso o papel do Líder na motivação de seus liderados é de suma importância para o sucesso da empresa.

Os grandes responsáveis pela efetivação de mudança nas organizações são os líderes, cujo compromisso é o de promover a formação de equipes à luz de valores e crenças que orientem as políticas e estratégias empresariais, por meio de um estilo de liderança que conduza à integração, à confiança e ao respeito entre seus membros (CAVALCANTI, 2006, p.138).

Portanto, é necessário que os gestores exerçam também o papel do líder, orientando e despertando a motivação das pessoas em direção ao alcance das metas organizacionais.

As pessoas são complexas demais para serem entendidas. A motivação pode ser influenciada por forças ambientais, por simples impulso ou até mesmo por crenças pessoais. Com isso, é de grande valia, que os líderes conheçam as necessidades de seus liderados, procurando atendê-las, para que eles tragam a tona sua motivação interior, beneficiando a si mesmo, a empresa e as pessoas a seu redor.

Como se não bastasse, Cavalcanti (2006, p. 101) ainda lembra que alguns indivíduos, ao realizar determinadas atividades, descrevem-se como profundamente envolvidos, com o sentimento de estarem vivos e realizados. Nesse estado, chamado de experiência de fluxo, Cavalcanti explica que as horas parecem passar como minutos, havendo um funcionamento total do corpo e da mente. E ainda cita que no caso do esporte, por exemplo, encontra com grande frequência essa experiência, portanto, pode e deve ser estimulado no ambiente organizacional.

Portanto, pode se observar que a motivação está diretamente ligada à Liderança bem sucedida, uma vez que o Líder é o responsável por identificar e, principalmente, trabalhar as questões individuais de cada um de seus colaboradores/liderados.

### **3.2.5 Liderança Situacional**

A Liderança situacional baseia-se na inter-relação entre a quantidade de

orientação e direção (comportamento de tarefa) que o líder oferece, e quantidade de apoio sócio emocional (comportamento de relacionamento) dado pelo líder e o nível de prontidão (maturidade) dos subordinados no desempenho de uma tarefa, função ou objetivo específico.

Na liderança situacional, maturidade é a capacidade e a disposição das pessoas de assumir a responsabilidade de dirigir seu comportamento. Essas variáveis de maturidade devem ser consideradas somente em relação a uma tarefa específica a ser realizada.

Quer dizer, um indivíduo ou um grupo não é maduro ou imaturo num sentido total. O líder trata um grupo pela sua maturidade como grupo, mas deve estar atento as diferenças individuais, assim seu comportamento perante um membro isolado não é necessariamente o mesmo que quando está perante o grupo inteiro.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Nessa época repleta de incertezas, restrições, problemas, ameaças e dificuldades, a administração dos recursos organizacionais torna-se cada vez mais complexa e desafiante. Sabemos que ser um bom profissional, já não é o suficiente para se manter no emprego, é preciso algo mais, o que inclui a própria capacidade de renovar o seu conhecimento. Neste sentido, a figura do líder passou a ser indispensável nas empresas, impulsionando o desejo de fazer o melhor, inovar, criar novas condições e conduzir os imprevistos com tranquilidade, e acima de tudo, com criatividade. Mas não há que se falar em líder nessas condições, sem condicionarmos tal fato à motivação de todos os envolvidos. Portanto, é de perceber que para a empresa, possuir um líder de sucesso é tanto quanto importante possuir uma equipe motivada.

Cumpre-nos, após todo o exposto no trabalho, mencionar, até por ser notório, que com as mudanças tecnológicas ocorridas desde a Revolução Industrial, as formas de relacionamentos entre as pessoas e entre as empresas também mudaram.

Toda a tecnologia desenvolvida transformou o modo de produção nas organizações, interferindo assim no comportamento das pessoas que nelas se relacionavam.

Segundo pensadores da Administração, como Drucker (1998), citado por



Vendemiatti (2006, p. 29), já vivemos na era agrícola, passamos pela era da industrialização, e encontramos-nos atualmente na era do capital humano e intelectual.

A importância do presente estudo, uma vez que todas as pessoas buscam meios de atingir seus objetivos e necessidades, sejam elas necessidades fisiológicas, sejam necessidades de segurança ou até mesmo de estima e realização. Assim, a função do líder é reconhecer esses esforços e ajudar e remover as inibições ou dificuldades visando alcançar os benefícios que as metas podem proporcionar.

Sob esta perspectiva, entende-se que o capital humano assume-se como fator diferenciador entre as organizações, e, mais profundamente, as lideranças deste cenário podem ser entendidas como os agentes mais ativos dos processos de mudança e crescimento. Um líder motivador promove mudanças por meio de ações criativas, desempenhando seu papel no grupo, atendendo o que os outros esperam e necessitam. E paralelamente, aponta soluções e cria alternativas, agrega pessoas que, motivadas, atingem mais facilmente seus objetivos e os da empresa.

Sendo assim, conclui-se que, a liderança exige um conjunto de procedimentos, atividades e a capacidade de saber fazer, da sensibilidade de saber perceber e da sabedoria de saber entender. Por isso, a liderança está muito mais ligada à arte que ao procedimento, pois é o refinamento da sensibilidade gestora, técnica e intelectual que faz a diferença na arte de liderar pessoas.

## **ABSTRACT**

Organizations are inserted in an environment evidenced by constant changes, resulting in the need to seek solutions to increase the efficiency and ensure their survival and success in an increasingly globalized and competitive market. In this way, the figure of Leader passed to be indispensable in enterprises. Therefore, you need to realize for a company, owning success leader is understand that the value of power and motivation about human capital is the master key to success. During this work will be presented the importance of the leader's role in motivating its employees to the organization's success. The Methodology of Research studied it's bibliographical, is suggested that a motivator Leader promote changes through creative actions, playing his role in the group, giving what the organization aims to

win. Moreover, in parallel, points out solutions and creates alternatives, gathering *people* motivated that reach more easily their goals and organization.

Keywords: Motivation. Leadership. Organization.

## REFERÊNCIAS

ACEVEDO, Claudia R., NOHARA, Jouliana J. **Monografia no Curso de Administração**: guia completo de conteúdo e forma: incluem normas da ABNT, TCC, TGI, trabalhos de estágio, MBA, dissertações, teses. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

AQUINO, Cléber Pinheiro. **Administração de recursos humanos**: uma introdução. São Paulo: Atlas, 1981.

BERGAMINI, C.W. **Motivação**. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

BORGES, Vanessa E. A Evolução do Papel do Líder nas Organizações: Um enfoque Histórico. **Sumaré Revista Acadêmica Eletrônica**. Disponível em: <[http://sumare.edu.br/Arquivos/1/raes/02/raesed02\\_artigo04.pdf](http://sumare.edu.br/Arquivos/1/raes/02/raesed02_artigo04.pdf)> Acesso em 17/Nov/15.

CASTRO, C. M. **Estrutura e apresentação de publicações científicas**. São Paulo: McGraw-Hill, 1976.

CAVALCANTI, Vera L. **Liderança e Motivação**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas**: o passo decisivo para a administração participativa. São Paulo: Makron Books, 1994.

\_\_\_\_\_. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1992.

\_\_\_\_\_. **Administração de novos tempos**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

\_\_\_\_\_. **Gerenciando com as pessoas**: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier - ed. Campus, 2005.

CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional**: Motivação e Liderança. ed. Atlas, 1905.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Introdução à Administração**. Tradução de Carlos A. Malferrari. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1998

GARDNER, John W. **Liderança**. Rio de Janeiro: Record, 1990.

KOONTZ, Harold et al. **Administração de recursos humanos: desenvolvimento de administradores**. 14. ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

MARCONI, Marina de Andrade, LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa, planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análises e interpretação de dados**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2 ed. São Paulo: Atlas 2000.

MORAES, Simone A. **Motivação e Liderança**. 68 p. Universidade da Região da Campanha. Bagé, Rio Grande do Sul, 2004. Disponível em: <<http://www.urcamp.tche.br>>. Acesso em: 12/dez/15.

PREE, Max de. **Liderar é uma arte: vencendo a crise e a inércia com uma administração inovadora**. 2.ed. São Paulo: Best Seller, 1989.

RAMOS, Alberto G. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação de riqueza das nações**. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1989.

ROBBINS, Stephen P.. **Comportamento Organizacional**. 2ª Ed. São Paulo: Person Education do Brasil, 2005.

VENDEMIATTI, Mariana. **A Liderança e o Processo de Gestão no Contexto Hospitalar**. Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP. Disponível em: <<http://www.unimep.br>, Piracicaba, 2º sem 2006>. Acesso em dez/15.