

FACULDADE CATÓLICA DE ANÁPOLIS  
CURSO DE POS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS, COACHING E  
PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

CINTHIA GAMA JACINTO  
LARISSA DE JESUS ANDRADE  
MÔNICA GAMA JACINTO

NECESSIDADE DE PROGRAMAS DE INCENTIVO A LIDERANÇA NAS  
ORGANIZAÇÕES

ANÁPOLIS – GO

2016

CINTHIA GAMA JACINTO  
LARISSA DE JESUS ANDRADE  
MÔNICA GAMA JACINTO

NECESSIDADE DE PROGRAMAS DE INCENTIVO A LIDERANÇA NAS  
ORGANIZAÇÕES

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade Católica de Anápolis como requisito essencial para obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas, Coaching e Psicologia Organizacional, sob a orientação da Profa. Ms. Isabela Duarte.

ANÁPOLIS – GO  
2016

## FOLHA DE APROVAÇÃO

CINTHIA GAMA JACINTO  
LARISSA DE JESUS ANDRADE  
MÔNICA GAMA JACINTO

### NECESSIDADE DE PROGRAMAS DE INCENTIVO A LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade Católica de Anápolis como requisito essencial para obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas, Coaching e Psicologia Organizacional, sob a orientação da Profa. Ms. Isabela Duarte.

Data da aprovação: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

#### BANCA EXAMINADORA

---

Nome do Orientador  
ORIENTADOR

---

Nome do Convidado

---

Nome do Convidado  
Convidado

# NECESSIDADE DE PROGRAMAS DE INCENTIVO A LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

ANDRADE, Larissa de Jesus\*

JACINTO, Cinthia Gama\*\*

JACINTO, Mônica Gama\*\*\*

Profa. Ms. Isabela Duarte\*\*\*\*

## RESUMO:

A liderança democrática é importante para a empresa, pois possibilita a satisfação dos colaboradores e conseqüentemente o aumento da produtividade. Uma organização que privilegia o bem-estar do colaborador tem mais chances de obter um clima organizacional favorável ao desempenho das atividades. O sucesso de qualquer empresa depende de pessoas motivadas trabalhando nela. O objetivo do trabalho é analisar o conceito de liderança e sua importância nas organizações, compreender as contribuições do líder diante das adversidades organizacionais, refletir sobre a importância do líder quanto ao incentivo e motivação dos colaboradores dentro da empresa. A metodologia utilizada é uma pesquisa bibliográfica. Estudos mostram que a liderança se faz cada vez mais necessária, uma vez que a remuneração não é mais o fator motivador dentro das organizações, sendo a influência do líder nas diferentes etapas das atividades que viabiliza bons resultados e conseqüentemente a realização dos objetivos para o sucesso do negócio.

**Palavras-chave:** Incentivo. Liderança. Motivação.

## 1 INTRODUÇÃO

Os avanços tecnológicos vêm facilitando o processo de produtividade das empresas, entretanto, mesmo as máquinas de última geração precisam do ser humano para funcionar. É através da ação do colaborador que as tarefas diárias são desenvolvidas. E assim como a máquina precisa do combustível ou energia para funcionar, o colaborador também precisa ser alimentado diariamente. Estamos falando aqui do incentivo através da liderança.

"A liderança é necessária em todo tipo de organização humana, seja nas empresas, seja em cada um de seus departamentos. Ela é essencial em todas as funções da Administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar". (CHIAVENATO, 2006, p.18-19)

A liderança é essencial na gestão de pessoas, porém, ela não deve ser hierárquica, liderar está na capacidade de conquistar as pessoas por meio da confiança. Assim o líder e sua maneira de conduzir os colaboradores são fundamentais para manter o bom desempenho das atividades propostas. Dessa forma, a gestão por meio da liderança deve ser composta por

---

\* Graduada em *Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos* - [lariandrade@hotmail.com](mailto:lariandrade@hotmail.com)

\*\* Graduada em *Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos* - [monicagamaj@gmail.com](mailto:monicagamaj@gmail.com)

\*\*\* Graduada em *Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos* - [cinthiahellojacinto@gmail.com](mailto:cinthiahellojacinto@gmail.com)

\*\*\*\* Graduada em Farmácia, Mestra em Sociedade Tecnológica e Meio Ambiente - [duarte.isabella@gmail.com](mailto:duarte.isabella@gmail.com)

administradores que saibam lidar com pessoas, e compreendem que, cada um dos colaboradores é uma peça importante para o funcionamento e sucesso da empresa.

Baseado nisso acreditamos que a administração através da liderança é capaz de promover um ambiente que favorece o comprometimento dos colaboradores e consequentemente o desempenho das tarefas dentro da empresa. Porque ter as melhores máquinas e não ter funcionários dispostos e motivados a dirigi-las ou operá-las não garantirá o bom desempenho da máquina, gerando assim perda em todos os sentidos. A relação humana organizacional saudável deve ser baseada no respeito mútuo, em que o líder respeita e é respeitado pelos liderados.

Assim este trabalho tem como objetivo analisar o conceito de liderança e sua importância nas organizações, compreender as contribuições do líder diante das adversidades organizacionais, refletir sobre a importância do líder quanto ao incentivo e motivação dos colaboradores dentro e fora da empresa.

A justificativa deste trabalho parte da necessidade de mudança no modelo de gestão de pessoas, e para que os administradores compreendam a importância da gestão democrática através da liderança que motiva, que mantém um clima positivo dentro da empresa, que torna o ambiente organizacional propício ao desempenho dos colaboradores, e a produtividade em todos os setores. Compreendemos que na era do conhecimento, não há mais espaço para os ditadores, para o autoritarismo, é preciso mudar a maneira de tratar os colaboradores, e assim humanizar a gestão, para sobreviver no mundo competitivo das corporações.

A metodologia usada é a pesquisa bibliográfica com abordagem qualitativa, através de análises e estudos de materiais bibliográficos referentes ao tema. Análise descritiva sobre a relação líder e liderados, através da comparação entre os referenciais teóricos e a realidade das companhias por meio da investigação nos veículos de informação e comunicação. Este método foi escolhido devido a quantidade de obras referentes ao tema, o que facilitará a nossa compreensão sobre o assunto.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **1. CONCEITO DE LIDERANCA**

A liderança é a capacidade que um indivíduo tem de conduzir pessoas a realizar ações que geram resultados. Para Hunter (2004, p. 125) “Liderança representa a sua capacidade de influenciar pessoas a agir”. Assim, entende-se que o líder não obriga as pessoas a fazer o que

ele quer, ele os influencia através de suas próprias ações e de seu compromisso com os liderados.

Para Covey (2003),

Liderança não é o mesmo que gerenciamento. Gerenciamento é uma visão dos métodos, o melhor modo de se conseguir determinadas coisas. Liderança lida com objetivos e metas concentrando-se em conseguir coisas desejadas, e deve vir primeiro que o gerenciamento. (COVEY, 2003, p.121-182)

A liderança não envolve poder, ela se dá através da persuasão, da experiência do líder, da capacidade de envolver as equipes, atraindo seguidores por meio da condição que ele oferece e da confiança.

Liderança é, deliberadamente, fazer com que as ações conduzidas por pessoas sejam planejadas, para permitir a realização do programa de trabalho do líder. (CROSBY, 1999, p. 2).

Ainda de acordo com Crosby (1999) a liderança se dá por pessoas que sabem onde querem chegar e porque querem chegar, que compreende que as pessoas envolvidas são tão importantes quanto ele mesmo para o alcance do objetivo, consegue programar as etapas antecipadamente, e é sincero com as pessoas sobre o que se pretende conseguir, assim como qual será o papel de cada um, criando uma vontade nas pessoas de desempenhar suas funções.

Segundo Matos (2002, p.90) Liderança é o sistema integrado de forças influenciadoras que dão consistência à ação estratégica por resultados.

A palavra motivação pode ser entendida de várias maneiras, principalmente dentro da literatura administrativa. Para Maximiliano (2004)

A palavra motivação deriva do latim *motivus*, *movere*, que significa mover. O seu sentido original fundamenta-se no processo no qual o comportamento é incentivado, estimulado ou energizado por algum motivo ou razão. Maximiliano (MAXIMILIANO, 2004, p.14)

De acordo com este autor a motivação se dá por uma razão que vem de fora, em que a pessoa não tem controle, pois depende de circunstâncias para existir. Já para Bergamini (1997):

A motivação é um aspecto intrínseco às pessoas, pois ninguém pode motivar ninguém. A mesma passa a ser entendida como fenômeno comportamental único e natural e vem da importância que cada um dá ao seu trabalho, do significado que é atribuído a cada atividade desse trabalho e que cada pessoa busca o seu próprio referencial de auto-estima e auto-identidade (BERGAMINI, 1997, p.54).

Entende-se por meio desse pressuposto que o ambiente não tem nenhuma influência, pois a motivação de acordo com Bergamini vem de dentro e é controlada pela própria pessoa.

Assim o próprio objetivo da pessoa pode comprometer seu comportamento diante das situações, porque depende de quão importante as coisas é para que ele se sinta motivado.

Chiavenato tem uma visão mais ampla da motivação. De acordo com ele:

Para compreender o comportamento humano é fundamental o conhecimento da motivação humana. Motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma isto é, tudo aquilo que dá origem a alguma propensão a um comportamento específico. (CHIAVENATO, 2003, p. 116-120)

Assim seguindo este raciocínio, pode-se afirmar que o ser humano é movido por uma força estimuladora, que o leva a fazer algo em busca de atingir certos objetivos. Como dito antes não é fácil chegar a um consenso sobre o que realmente motiva as pessoas, todavia, é correto dizer que é a motivação que faz com que a pessoa realize ações que leva a determinados objetivos ou para conseguir algo.

Montana (1999, p. 203) diz que motivação é o “processo de estimular um indivíduo para que tome ações que irão preencher uma necessidade ou realizar uma meta desejada”.

A motivação parte então de um estímulo que motiva o indivíduo a desenvolver as tarefas a ele impostas, sem a motivação não há ação, e sem ação não há resultados, por isso, por mais conceitos que a palavra motivação possa ter, não há dúvida que é ela a responsável pela maioria dos grandes feitos.

### 1.1 A importância da liderança nas organizações

Na era do conhecimento e da globalização as oportunidades de emprego aumentaram, causando a instabilidade dos colaboradores. A alta rotatividade gera prejuízos para as empresas, pois ao sair o colaborador leva todo conhecimento e experiências adquiridas, a organização fica apenas com a lacuna a ser preenchida por um novo colaborador. Isso pode também comprometer a segurança da empresa, que acaba por não conseguir estabelecer uma relação segura com o colaborador.

De acordo com Covey, org. (2000, p.162)

[...] Estabelecer relações é fundamental para as organizações altamente eficazes – mesmo as informais. E para desenvolver uma relação forte, ambas as partes devem ganhar. [...] Foram se os dias da força de trabalho homogênea, em que todos olhavam, agiam e pensavam da mesma maneira. No futuro, pessoas de todas as raças, credos e nacionalidades lançarão no século XXI organizações ampliadas.

Garantir uma boa relação entre empresa e funcionários não tem sido tarefa fácil, pois as empresas contam com uma diversidade de pessoas, essa diversidade torna difícil garantir um clima positivo, o quadro de funcionários geralmente é composto por diferentes gerações e também por pessoas de outras nacionalidades.

E, por serem gerações distintas, cada uma tem à sua maneira de lidar com os desafios impostos. As três gerações com as quais a empresa precisa lidar, a geração dos Baby Boomers<sup>1</sup>, X<sup>2</sup> e Y<sup>3</sup>. Para evitar que conflitos entre essas gerações e culturas atrapalhem o desempenho das atividades, é preciso que os colaboradores estejam motivados e sintam-se parte de um todo, ou seja, é essencial que haja na equipe, ou setores da empresa alguém capaz de evitar o caos, neste caso um líder, pessoa capaz de manter a harmonia no ambiente de trabalho através da liderança.

De acordo com Neto e Calvosa (2006, p. 1):

A liderança é uma das principais buscas da sociedade. Em todos os processos, até nas mais antigas civilizações como os homens da pré-história, já era verificada a existência de um líder, de alguém que tentava controlar, dividir as tarefas, como, por exemplo, quem iria cuidar das crianças ou quando deveriam se mudar por causa do frio para sobreviverem.

Investir na liderança pode ser a solução de muitos problemas entre empresa e colaborador. Os líderes sabem valorizar o capital humano, e consegue manter uma relação estável com praticamente todos a sua volta. Eles estão sempre motivados e comprometidos com o bem comum, incentiva a equipe através da comunicação clara e objetiva.

Segundo Chiavenato (2003, p.102), a Teoria das Relações Humanas criou uma nova linguagem administrativa, passou-se a falar em motivação, liderança, comunicação, organização informal e dinâmica de grupo. A motivação vem da oportunidade de poder demonstrar habilidades e capacidades, ou seja, é essencial que os colaboradores sintam parte da empresa e responsáveis por seus atos.

Não importa o quanto mudem o mundo e suas estruturas organizacionais, as pessoas ainda têm a necessidade fundamental de pertencer a algo de que possam se orgulhar. Elas têm a necessidade fundamental de valores que as orientem e de um senso de propósito que de significado as suas vidas e ao seu trabalho. [...] Mais que em qualquer outra época, as pessoas exigirão autonomia operacional – liberdade mais responsabilidade – e exigirão, simultaneamente, que as organizações a que pertencem representem algo. (COLLINS (org.), 2000, p.32)

A prática administrativa baseada no poder de poucos não tem mais espaço nas corporações, as pessoas não são mais passivas e o que as move como citado antes, deixou de

---

<sup>1</sup> A Geração Baby Boomer surgiu logo após o fim da Segunda Guerra Mundial. Hoje, essas pessoas estão com mais de 45 anos e se caracterizam por gostarem de um emprego fixo e estável. No trabalho seus valores estão fortemente embasados no tempo de serviço, e preferem ser reconhecidas pela sua experiência à sua capacidade de inovação.

<sup>2</sup> A Geração X, nascidos entre 1965 e 1976 são céticos e politicamente apáticos, refletem as frustrações da geração anterior e assumem a posição de expectadores da cena política.

<sup>3</sup> Geração Y, nascidos entre 1976 e 1990, se caracterizam por conseguirem fazer múltiplas tarefas ao mesmo tempo, presenciaram os maiores avanços da tecnologia e acompanharam a quebra dos paradigmas no mercado de trabalho.

ser altos salários e estabilidade no emprego, agora elas são movidas pelo reconhecimento e oportunidades de desenvolvimento tanto pessoal quanto profissional.

Maximiano (2004) defendia o modelo participativo ou consultativo, e diz que:

Neste modelo, predominam a liderança, a disciplina e a autonomia. Nas organizações que adotam o modelo participativo, as pessoas são responsáveis por seu próprio comportamento e desempenho. A disciplina é interior, e não imposta de fora, por meio de regulamentos. Quanto maior a autonomia das pessoas e quanto maior a possibilidade de tomarem as decisões que afetam seu próprio trabalho, mais participativo é o modelo de administração usado pela organização. (Maximiano, 2004, p.463)

A insatisfação do colaborador pode influenciar de forma negativa no desempenho das atividades a ele proposta, em contrapartida, colaboradores motivados é o instrumento mais eficaz dentro de qualquer organização, capaz de realizar as ações necessárias para que os objetivos sejam alcançados com sucesso.

De acordo com Chiavenato (2003, p. 108) o ser humano é motivado por uma necessidade de “estar junto”, de “ser reconhecido”, de receber adequada comunicação. Para ele O segredo de uma boa administração está em ajudar as pessoas a assumirem responsabilidades. E isso só é possível através da gestão democrática e da liderança, ou seja, pessoas com a capacidade de influenciar os outros não através do autoritarismo, mas através da confiança.

De acordo com Chiavenato (2004, p. 95):

Mais do que “o como fazer” é “o que fazer”. Nisso reside a essência fundamental da administração contemporânea: a visão estratégica de cada atividade. Ou em outras palavras: a necessidade de visualizar cada atividade dentro de um contexto ambiental mais amplo e que se modifique a cada momento.

Daí a importância da liderança que delega as tarefas a serem cumpridas de maneira clara e objetiva, o líder sabe o que fazer e também como fazer, busca conduzir os colaboradores para que eles atinjam os objetivos propostos. Belasco reforça esse pressuposto, pois para ele o líder sabe promover o sucesso das pessoas e conseqüentemente da empresa.

Ervilha (2008, p. 29) afirma que: “liderar é influenciar e conduzir pessoas nas situações em que é identificado um objetivo claro e definido, que busca os resultados desejados”. É através da influência do líder, de sua transparência quanto aos objetivos, que os colaboradores procuram cumprir suas atividades com perfeição.

## 1.2 A importância do líder quanto ao incentivo e motivação

De acordo com Chiavenato, (1999, p. 440): O clima organizacional reflete o modo como as pessoas interagem uma com as outras, como clientes e fornecedores externos e internos, bem como o grau de satisfação com o contexto que as cerca. Ainda de acordo com Chiavenato (2002)

O conceito de motivação – no nível individual – conduz ao de clima organizacional. Os seres humanos estão continuamente engajados no ajustamento a uma variedade de situações, no sentido de satisfazer suas necessidades e manter um equilíbrio emocional. Isto pode ser definido como um estado de ajustamento. Tal ajustamento não se refere somente à satisfação das necessidades de pertencer a um grupo social de estima, e de auto-realização. É a frustração dessas necessidades que causam muitos dos problemas de ajustamento. Como a satisfação dessas necessidades superiores depende particularmente daquelas pessoas que estão em posições de autoridade, torna-se importante para a administração compreender a natureza do ajustamento e do desajustamento das pessoas (CHIAVENATO, 2002, p. 94).

A motivação como vimos está diretamente ligada a estímulos e incentivos. “Os grandes líderes muitas vezes impulsionam seus seguidores a altos níveis de realização, mostrando-lhes como seu trabalho contribui para fins significativos”. É esse tipo de liderança que as empresas precisam, para alcançar metas e objetivos, pois colaboradores realizados e motivados, comprometidos com a empresa fará sempre mais e melhor, e essa satisfação se transformará em benefícios para a organização.

Vergara (2003, p. 41) diz que “[...] nas relações de trabalho é fundamental a aproximação entre as chefias e os funcionários”. Pois só observar a execução da tarefa não garante conhecer a satisfação ou não do funcionário frente ao trabalho executado.

É essa a importância do líder quanto ao incentivo dos colaboradores, é o líder que se aproxima do colaborador, que conhece as necessidades dele, e que consegue direcionar o colaborador rumo ao alcance do objetivo/meta. As pessoas responsáveis por cargos de gerência e ou chefia devem saber lidar com pessoas, saber valorizar e motivar o capital humano da empresa, obtendo assim um clima organizacional positivo.

“O clima organizacional está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. Quando há elevada motivação entre os membros, o clima organizacional se eleva e traduz-se em relações de satisfação, animação, interesse, colaboração irrestrita etc., todavia, quando a baixa motivação entre os membros, seja por frustração ou imposição de barreiras a satisfação, das necessidades, o clima organizacional tende a baixar, caracterizando-se por estados de depressão, desinteresse, apatia, insatisfação etc., podendo em casos extremos chegar a estado de agressividade, tumulto, inconformismo etc., típicos de situação em que os membros se defrontam abertamente com a organização, como nos casos de greves, piquetes etc.” (CHIAVENATO, 2005 p. 269).

Desta forma o incentivo deve ser constante e na maioria das vezes individual, pois para cada objetivo há um esforço que precisa ser reconhecido. Na administração das empresas

deve haver pessoas capazes de incentivar e motivar os colaboradores, de liderar grupos, de conduzir ao resultado, ou seja, de exercer a liderança democrática e contínua.

Qual organização que não gostaria de ter em seus quadros pessoas motivadas, satisfeitas, felizes e entusiasmadas? Um dos maiores desafios do administrador é motivar as pessoas. Torná-las decididas, confiantes e comprometidas intimamente a alcançar os objetivos propostos. (Chiavenato, 2004, p. 476)

Isso só será capaz se as empresas adotarem a liderança ao invés de chefias, através de adotar um modelo de gestão mais humanizado. O que já vem acontecendo, pois, embora a muitas empresas ainda preservam o modelo tradicional de gestão, eles estão reconhecendo que neste novo tempo é preciso mudar, é preciso buscar novas maneiras de lidar com os problemas das organizações, de organizar o trabalho. Algumas empresas já trabalham no modo ideal de liderança, mas ainda precisa muita mudança no mundo corporativo.

É preciso considerar que os líderes devem estar em todos os níveis da empresa, ou seja, todos os que lidam com pessoas precisa usar a liderança ao invés do comando. De acordo com Bennis (1925, p. 42) existe diferenças cruciais entre líderes e gerentes, a saber:

- O gerente administra, o líder inova.
- O gerente é uma cópia, o líder um original.
- O gerente mantém, o líder desenvolve.
- O gerente prioriza os sistemas e estruturas, o líder prioriza as pessoas.
- O gerente depende de controle, o líder inspira confiança.
- O gerente tem uma visão de curto prazo, o líder perspectiva de futuro.
- O gerente pergunta como e quando, o líder o que e por quê.
- O gerente vive com os olhos voltados para o possível, o líder com os olhos no horizonte.
- O gerente imita, o líder inventa.
- O gerente aceita o *status quo*, o líder desafia.
- O gerente é o bom soldado clássico, o líder seu próprio comandante.
- O gerente faz as coisas direito, o líder faz a coisa certa.

Para este autor os gerentes são treinados e os líderes educados. Os gerentes, administradores precisam aprender a ser antes de tudo líder. “Os líderes sabem aproveitar o potencial de seus colaboradores, enquanto que os gerentes não aproveitam nem seu próprio potencial”, trabalham na maioria das vezes mal-humorados o que cria um clima de insatisfação, enquanto que o líder transmite motivação, está sempre disposto, e com um

sorriso no rosto, mesmo diante das adversidades o líder vê possibilidades, e é essa motivação, e o incentivo que garante um ambiente propício ao desempenho das pessoas.

### 1.3 Contribuições do líder diante das adversidades

Ser líder hoje em dia é tarefa desafiadora em todos os sentidos. Liderar pessoas que andaram confusas e assustadas devida as mudanças inesperadas não é nada fácil. (BRIDGES (org.), 2000, p.48).

Dessa forma o líder deve ser capaz de servir pelo exemplo. Deve ser capaz de agir de modo coerente com seu discurso. Essa atitude transmitirá segurança e conseqüentemente valores serão agregados, fazendo com que as pessoas sintam confiança no líder.

O papel principal do líder dentro das organizações é conseguir com que as pessoas envolvidas, sintam-se seguras e importantes.

Os líderes do futuro terão que administrar funcionários, consumidores clientes e fornecedores que não vêem razão alguma para que não sejam levados em conta suas metas pessoais, preferências e horários, considerando-se o valor supremo do conhecimento deles e o ambiente altamente personalizado em que vivem e trabalham. (HELGESEN (org), 2000, p. 64)

Apesar da necessidade constante de mudança isso pode trazer algumas complicações e dificuldades dentro das organizações como: desânimo, stress, atrasos entre outras coisas. Cappy e Anthony org. (2000, p. 215) [...] defendem a ideia de encorajar o desenvolvimento de líderes da mudança com papéis especiais, bem como “treinamento” baseado na própria iniciativa de mudança.

O líder, nesse caso deve ser capaz de manter o controle e a organização, para que os envolvidos entendam que a mudança trará benefícios a todos.

Na liderança democrática, o líder é capaz de influenciar os seus colaboradores, sem usar o autoritarismo, maximizando o potencial de alcançar as metas e objetivos da organização a fim de satisfazer as necessidades do grupo e as individuais.

O papel do líder é criar oportunidades para as pessoas e encorajá-las a aplicar seus talentos para aproveitar tais oportunidades, como também proporcionar acesso a um exuberante portfólio de projetos, desafiando as pessoas a expressarem a curiosidade e a sonharem com lugares que jamais haviam visto. E, quando a viagem dá frutos, os líderes aplaudem, promovem “sessões de fotos” e fazem soar as trombetas para comemorar as explorações de seus “liderados”. (MOURA (org.), 2005, p.128)

Todavia, o papel do líder não é fácil, pois, ainda não há um consenso entre os administradores, de que a gestão através da liderança é necessária, e a mudança que deveria favorecer a todos, encontra muita resistência em todos os níveis. A mudança no modelo de

gestão implica se igualar, ou seja, todos devem ter a mesma importância dentro da empresa, desta forma, muitos perderiam o poder de mando e desmando.

Para implantar uma gestão através da liderança e de pessoas comprometidas com o bem-estar de todos, é preciso que as empresas invistam em programas voltados a reeducação dos gestores.

De acordo Barroso org. (2005, p. 175):

Na liderança empresarial, o papel fundamental do líder é o de perpetuar a organização. O exercício dessa função é complexo, pois envolve, ao mesmo tempo, a procura por lucros, valores morais e espirituais da instituição, e, em nível mais alto, o posicionamento estratégico da organização dentro de um mercado real, vislumbrando sempre o futuro. Para cumprir todas essas condições, é necessário que o líder tenha certas qualidades raras.

Apesar de todas as barreiras que possa aparecer na gestão de pessoas através da liderança, ainda há muito mais ganhos para as empresas do que desvantagens. A mudança na maneira de administrar vem acontecendo no mundo inteiro, pessoas deixaram de ser submissas, a nova geração não está para o autoritarismo, e querem ser reconhecidas e guiadas de forma branda.

Segundo Bennis (1925, p. 22)

Uma pessoa consegue viver numa ilha deserta sem liderança. Duas pessoas, se houver total compatibilidade entre elas, provavelmente conseguirá sobreviver e até mesmo progredir. Mas se forem três ou mais, uma delas precisará assumir o comando. Se não for assim, o caos advirá.

Por meio dessa informação entende-se que em todas as organizações a presença do líder é essencial para que haja ordem e disciplina. Ainda de acordo com Bennis (1925, p. 22):

Líderes são importantes por três motivos básicos. Em primeiro lugar, eles são responsáveis pela eficácia das organizações. O sucesso ou o fracasso de qualquer organização, seja ela um time de basquete, uma produção cinematográfica ou uma fábrica de automóveis, depende da visão que os liderados têm de sua alta direção. Mesmo os preços das ações sobem e descem de acordo com a imagem do líder perante o público.

Em todos os tempos os líderes sempre levaram as pessoas a dar o melhor de si diante das dificuldades e das adversidades. Isso porque o líder tem uma visão ampla das situações, por isso consegue ver os pontos positivos e oportunidades em todas as condições.

### **3. Metodologia**

Severino (2000, p.18) define Metodologia como:

[...] um instrumental extremamente útil e seguro para a gestação de uma postura amadurecida frente aos problemas científicos, políticos e filosóficos que nossa educação universitária enfrenta. [...] São instrumentos operacionais, sejam eles técnicos ou lógicos, mediante os quais os estudantes podem conseguir maior

aprofundamento na ciência, nas artes ou na filosofia, o que, afinal, é o objetivo intrínseco do ensino e da aprendizagem universitária.

O trabalho foi feito por meio da pesquisa qualitativa, através de análises e estudo de material bibliográfico referente ao tema. Analisamos os modelos de administração tradicional fazendo as comparações com os novos modelos de gestão que estão sendo proposta por estudiosos da atualidade.

Araújo e Oliveira sintetizam a pesquisa qualitativa como um estudo que (1997, p. 11):

(...) se desenvolve numa situação natural, é rico em dados descritivos, obtidos no contato direto do pesquisador com a situação estudada, enfatiza mais o processo do que o produto, se preocupa em retratar a perspectiva dos participantes, tem um plano aberto e flexível e focaliza a realidade de forma complexa e contextualizada.

Em relação aos procedimentos técnicos fez-se a pesquisa bibliográfica em livros, e artigos científicos, abrangendo aspectos determinantes do tema. Utilizou-se como método de pesquisa o estudo de caso. Qualquer estudo científico supõe e requer uma prévia pesquisa bibliográfica, seja para a sua necessária fundamentação teórica, ou mesmo para justificar os seus limites e para os próprios resultados. Cervo e Bervian (1996, p. 48) afirmam que:

A pesquisa bibliográfica é meio de formação por excelência. Como trabalho Científico original, constitui a pesquisa propriamente dita na área das Ciências Humanas. Como resumo de assunto, constitui geralmente o primeiro passo de qualquer pesquisa científica.

De acordo com Gil (2001), “O desenvolvimento da pesquisa bibliográfica ocorre a partir de material já elaborado, constituído, principalmente, de livros e artigos científicos, e que tem por finalidade fornecer, ao investigador, uma visão completa sobre o assunto a ser pesquisado”. Foi feita uma análise descritiva sobre os conceitos de liderança e motivação, para proporcionar esclarecimento sobre a ligação entre ambas e o sucesso da empresa. E de como poderão ajudar na solução dos problemas organizacionais.

O método escolhido foi devido a quantidade de obras e artigos referentes ao tema.

#### **4. Discussão dos Dados**

Diante de todas as pesquisas os resultados sempre nos levaram ao mesmo entendimento, de que as relações das pessoas dentro da organização têm grande impacto no que diz respeito a realização das tarefas e ao sucesso da empresa. O relacionamento entre todos dentro de uma organização precisa estar sempre voltado ao respeito e confiança. A gestão de pessoas deve ser através da liderança, os líderes se empenham tanto com a execução do trabalho como com o alcance dos resultados, e ele não está preocupado apenas com o sucesso da empresa, mas principalmente com o sucesso do colaborador.

Constatamos que as pessoas precisam aprender sempre, e esse aprendizado se dá através da própria avaliação de da avaliação dos resultados obtidos, em outras palavras se faz necessário que os gestores tenham uma visão ampla e um relacionamento próximo com os colaboradores.

Crosby diz que:

As relações não podem ficar à mercê do acaso. A vida na empresa consiste em transações e relacionamentos. Se tivermos de mandar alguma coisa para alguém ou fazer algo por alguém, temos de ter uma relação. Significa que é necessário que se conheça perfeitamente a outra parte, e isso exige um certo trabalho. [...] Um bom relacionamento requer reflexão. (Crosby, 1999, p. 46)

Entende-se que a motivação é o fator impulsionador de todo desenvolvimento e cumprimento das metas e objetivos, a motivação se dá por meio de incentivo e pela confiança em quem lidera. Em todo material pesquisado, a liderança demonstrou impacto positivo para as organizações, também demonstrou que o modelo de gestão tradicional tem perdido espaço na era do conhecimento. Ou seja, as empresas devem deixar o gerenciamento somente para os termos burocráticos da empresa, e passar a gestão de pessoas para líderes, que saibam conduzir de maneira natural os colaboradores. As pessoas seguem o líder porque confiam nele, porque ele faz com que eles se sintam parte da organização e não apenas meros empregados.

## **5. Considerações Finais**

Espera que este trabalho não sirva para fechar o assunto, mas que possa vir a instigar outros a buscar mais conhecimento sobre o tema, pois este é um assunto amplo e que precisa ser explorado, para que haja compreensão da importância e influência da liderança na motivação ou desmotivação dos colaboradores. E dessa forma, contribuir para que administradores de empresas ou instituição que lida com pessoas procurem buscar novas formas de gestão, modelos mais humanistas.

É possível que um gerente se torne líder, através da educação e de uma visão mais ampla do mundo corporativo e da relação entre pessoas. As pessoas passam a maior parte de seu tempo no trabalho, por isso, nada mais justo do que proporcionar a elas um ambiente de satisfação e auto realização

Percebemos que a gestão através da liderança democrática é uma ferramenta de grande potencial, que a melhor maneira de manter os colaboradores comprometidos com a empresa é através do respeito e valorização, e que o modelo de gestão influencia na forma como os

colaboradores veem a empresa e se dedicam a ela. Reconhecemos que a figura do líder dentro da empresa é importante para manter o equilíbrio organizacional.

Para nós este trabalho foi muito enriquecedor, ampliou nossos conhecimentos e despertou a vontade de aprender cada vez mais a sermos líderes. Compreendemos que os líderes tem muito a contribuir com o sucesso não só das empresas, mas também das pessoas e consequentemente do mundo. Aprendemos que é possível aprender a ser líder, que a motivação vem de incentivos mais valiosos do que alta remuneração. E que a melhor forma de incentivar a liderança é através da educação, e não do treinamento.

A formação é uma jornada com possibilidades infinitas e de muita recompensa, a cada livro aberto descobrimos que ainda somos crianças engatinhando, muitos antes de nós já haviam debruçado sobre a luz de velas, para que hoje pudéssemos ampliar nosso conhecimento e talvez incentivados e motivados por eles descobrir outras formas de conseguir colocar em pratica o que eles já previam a mais de noventa anos.

#### **ABSTRACT:**

The democratic leadership is important to the companies, because enables employee satisfaction and consequently the increase in production. An organization that prioritizes the welfare of employees has better chances of getting favorable organizational environment for the fulfillment of activities. The success of any company depends on motivated people working on it. This study aimed is to analyze the concept of leadership and its importance in organizations, to understand the contributions of the leader on organizational adversities, reflect on the importance of the leader for encouragement and motivation inside the company. The methodology used is a bibliographic research. Studies shows that the leadership becomes increasingly necessary, one remuneration is not the motivation factor within organizations, being the influence of leader in the different stages of activities that enables good results and consequently the achievement of the goals for the success of the business.

Key words: Incentive. Leadership. Motivation.

#### **Referências Bibliografica**

BENNIS, Warren G., 1925 – A formação do líder / Warren Bennis ; tradução Marcelo Levy. – São Paulo: Atlas, 1996. 158 p.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Desenvolvimento de recursos humanos: uma estratégia de desenvolvimento organizacional. São Paulo: Atlas, p. 54, 1997.c

CHIAVENATO, I. Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações / Idalberto Chiavenato - 7. ed. rev. e atual. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 634 p. - 6ª reimpressão

\_\_\_\_\_. Administração geral e pública. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

\_\_\_\_\_. Administração de Empresas. Uma abordagem contingencial. São Paulo: McGraw-Hill, p. 414, 1982

\_\_\_\_\_. Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações. 2º ed. Rio de Janeiro: Elsevier, p. 269, 2005.

\_\_\_\_\_. Introdução à teoria geral da administração. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, p. 440, 1999.

\_\_\_\_\_. Introdução à teoria geral da administração. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1983.

\_\_\_\_\_. Recursos Humanos. 7ª ed. São Paulo: Atlas, p. 94, 2002.

\_\_\_\_\_. Administração nos novos tempos. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COHEN, William A. *Lições de Liderança em Tempos de Guerra*. Tradução: Brasil Ramos Fernandes; revisão técnica: Manoel M. de Villa D'Ouro. São Paulo: MAKRON Books, 2002.

CROSBY, Philip. *Princípios Absolutos de Liderança*; Philip Crosby: tradução Roger David Frankel. São Paulo: MAKRON Books, 1999.

COVEY, Stephen R. **Os sete hábitos das pessoas altamente eficazes**. São Paulo: Best Seller, 14ª edição, p. 121-182, 2003.

DIFFENDERFFER, Bill. *O líder samurai: liderando com a coragem, a integridade e a honra do Código Samurai*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

ERVILHA, A. J. Limão. *Liderando equipes para otimizar resultados*. São Paulo: Nobel, p. 29, 2008.

DRUCKER, Peter F. et al. *Liderança para o século XXI* / editores Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith, Ian Somerville; tradução Cynthia Azevedo. – São Paulo: Futura, 2000. 312 p.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores**: a teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: EPU, p. 106, 1986.

HUNTER, James C. *O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança*. Rio de Janeiro: Sextante, p. 25 a 126, 2004.

KELLEY, Robert Earl. *Como Brilhar no Trabalho*: Nove estratégias decisivas para ter sucesso. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. *Práticas de recursos humanos-PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos*. São Paulo: Atlas, p. 3, 2007.

LUZ, Ricardo. *Gestão Clima Organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995. p. 160.

MAXIMIANO, A. *Teoria geral da administração*. São Paulo. Editora Atlas, p. 14, 463, 2004.

\_\_\_\_\_. Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade em economia global. 5ª ed. São Paulo, Atlas, p. 2, 2000.

MONTANA, P. Administração. São Paulo: Saraiva, p. 203, 1999.

NETO, Silvestre Prado de Souza; CALVOSA, Marcello Vinicius Doria. As competências de liderança: atributos e práticas do líder do século XXI, uma pesquisa quantitativa. Rio de Janeiro: Revista de Administração da UNIMEP, p. 1, 2006.

Liderança: uma questão de competência / Robson M. Marinho e Jayr Figueiredo de Oliveira (orgs.); Alberto Sugo... [et al]. – São Paulo: Saraiva, 2005. 358 p.

TEJON, José Luiz. *Liderança para fazer acontecer*. São Paulo: Editora Gente, 2006.

SEVERINO, A. J. Metodologia do trabalho científico. São Paulo: Cortez, p. 18, 2000.

VERGARA, S. C. Gestão de pessoas. 3. ed. São Paulo: Atlas, p. 41, 2003.