Fundação Educacional do Município de Assis
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis
Campus "José Santilli Sobrinho"

JACKELINE CHRISTINE CORRÊA

# **LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO**: UM DIFERENCIAL NAS ORGANIZAÇÕES EMPRESARIAIS

ASSIS
2010

Fundação Educacional do Município de Assis
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis
Campus "José Santilli Sobrinho"

JACKELINE CHRISTINE CORRÊA

# **LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO**: UM DIFERENCIAL NAS ORGANIZAÇÕES EMPRESARIAIS

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis como requisito de graduação ao curso de Administração de Empresas.

Orientanda: Jackeline Christine Corrêa.

Orientadora: Profº. João Henrique dos Santos.

ASSIS
2010

FICHA CATALOGRÁFICA

CORRÊA, Jackeline Christine.
Liderança e Motivação: Um diferencial nas organizações empresariais / Jackeline Christine Corrêa.
FEMA: Fundação Educacional do Município de Assis - - Assis, 2010.
35 p.

Orientador: Profº. João Henrique dos Santos.
Trabalho de Conclusão de Curso – Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis.
1. Liderança. 2. Motivação. 3. Organização

CDD 658

Biblioteca da FEMA.

# BANCA AVALIADORA

ORIENTADOR:_____

ANALISADOR (1):_____

ASSIS

2010

“Não compreendo ainda quem sou,
Mas estou a procura de mim.
Sou apenas um caminhante,
Que perdeu o medo de se perder.”

Augusto Cury

# DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho primeiramente à Deus, pois sem Ele nada seria possível.
Aos meus pais Paulo e Nilce pelo esforço, dedicação e compreensão em todos os momentos desta e de outras caminhadas, compartilhando comigo momentos de tristeza e também de alegrias.
Ao meu irmão Jhonny e toda minha família pela confiança que depositaram em mim na conclusão desse curso.
Em especial ao meu namorado Weliton Garcia, pela compreensão e apoio no momento em que concluo essa etapa. E principalmente por estar do meu lado aguardando a chegado do nosso filho.

# AGRADECIMENTOS

Primeiramente à Deus que me deu força para chegar até aqui, coragem que eu precisava para ir além dos meus limites nesses quatro anos de dedicação ao curso de Administração e mesmo quando achava que não podia mais, não me deixou faltar forças.

Aos meus pais Paulo Sergio Corrêa e Nilce Batista de Lima Corrêa, responsáveis por cada sucesso obtido e cada degrau avançado na minha vida. Durante todos esses anos vocês foram exemplo de energia infinita para que eu nunca desistisse diante dos obstáculos. Vocês são meus heróis e simplesmente aqueles que mais amo.

Ao meu irmão Jhonny Christian Corrêa que contribui direta e indiretamente para que eu pudesse concluir essa etapa da minha vida.

Aos mestres e amigos que dividiram ao longo desses anos conhecimentos e experiências. Obrigada por contribuírem com tanto conhecimento e ensinamento.

Agradeço ao meu orientador e mestre João Henrique da Silva por ter estado disposto em todo momento que precisei.

Em especial as pessoas que fizeram parte do meu cotidiano e que me ensinaram o verdadeiro sentido da amizade: Natália Segateli Ribeiro, Talita Caron e Willian Vinicius Benelli, grandes e eternos amigos que sempre estiveram ao meu lado torcendo pelo meu sucesso.

Enfim, a todos que participaram direta ou indiretamente para a conclusão deste curso, o meu muito obrigada.

# RESUMO

Os aspectos apontados são as estratégias encontradas para exercer uma liderança motivacional eficaz em uma empresa. Para manter uma sólida posição de liderança, precisa-se entender que qualquer organização seja ela uma nação, cidade ou empresa privada, recebe aceitação explícita ou implícita dos grupos que são afetados por sua existência, ou seja, os resultados que dizem respeito à liderança quer sejam eles positivos ou negativos estão atrelados à aceitação das pessoas que se relacionam com ela.

Abordaremos a importância da motivação dentro de uma organização, seus tipos e fatores que levam lideres a motivarem seus funcionários para que haja colaboração de todos na busca de objetivos e realização das metas traçadas.

# ABSTRACT

The aspects highlighted strategies are found to exercise a motivational effective leadership in an undertaking. To maintain a strong leadership, needs-understand that any organization is a nation, city or private company, receives explicit or implicit acceptance of the groups that are affected by their existence, or is, the results which relate to the leadership whether they are positive or negative are coupled to the acceptance of the people that relate to it.

We discuss the importance of motivation within an organization, their types and factors leading to leaders therefor its staff that there is collaboration of all people in search of objectives and implementation of the targets set.

SUMÁRIO

**INTRODUÇÃO**..... 10

**1. HISTÓRIA DA LIDERANÇA**..... 11

1.1 CONCEITO DE LIDERANÇA..... 12

1.2 TIPOS DE LIDERANÇA..... 14

1.3 ESTILOS DE LIDERANÇA..... 17

**2. MOTIVAÇÃO**..... 20

2.1 TIPOS DE MOTIVAÇÃO..... 20

2.2 AS MOTIVAÇÕES PARA O TRABALHO..... 22

2.3 A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES..... 23

**3. LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO**..... 26

3.1 RELAÇÃO ENTRE LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO ..... 28

3.2 OBJETIVOS..... 29

3.3 FATORES MOTIVACIONAIS..... 30

**CONCLUSÃO**..... 32

**REFERENCIAS**..... 34

## INTRODUÇÃO

O objetivo deste estudo é esclarecer o quanto é essencial à presença de um líder numa organização empresarial.

Demonstraremos como o mesmo poderá influenciar para que as metas da organização sejam alcançadas, fazendo com que seus subordinados realizem tais objetivos sempre motivados.

A verdadeira liderança exige comprometimento e respeito para que os lideres possam ao longo do tempo adquirir a confiança e o reconhecimento de seus colaboradores.

Levando em consideração tais comportamentos, alguns exemplos de líderes que fizeram e/ou ainda fazem sucesso na sociedade empresarial serão mencionados para que possa de certa forma influenciar positivamente lideres e subordinados da nossa real atualidade.

## 1. HISTÓRIA DA LIDERANÇA

Com a chegada da definição de industrialização no Brasil no final da década de cinqüenta e inicio dos anos sessenta, os modelos de chefia tinham como base o domínio e o poder sobre seus subordinados, assim era assumida a posição de chefia e não de liderança.

Nessa época predominava-se o estilo de punição com as características de dar ordens sem questionamentos, era uma relação do tipo de autoridade e obediência, onde a adoção de clima e comportamentos eram puramente mecânicos.

No entanto com o desenvolvimento das empresas começou a surgir a necessidade de quebrar os paradigmas até então vigentes através de estudos e aplicações de técnicas de aperfeiçoamento para as chefias.

Com a mudança na estrutura das organizações, a filosofia e a política não estava sendo mais permitido o antigo estilo de ser apenas controlador, dar ordens e comandar, esperava-se uma atuação mais eficaz.

Assim, com a chegada dos anos oitenta, iniciava também a busca constante de integração de equipe para que houvesse participação no sistema produtivo, e acima de tudo, amadurecimento profissional. Surgia então o novo estilo de liderar, a partir da somatória de experiências adquiridas ao longo das décadas, onde as organizações passaram a incorporar

novas filosofias, já que as existentes não levavam aos resultados esperados. Essa mudança foi inevitável tanto no sentido organizacional quanto pessoal.

Com a necessidade pela busca da qualidade, passou então a exigir das chefias um maior envolvimento de todos com a criatividade e participação em todo o sistema produtivo, para que as definições de metas os levassem há resultados, fazendo com que as equipes buscassem objetivos comuns e abertura para novos métodos e técnicas de trabalho.

A liderança se faz presente dentro de uma organização, para uma melhor eficiência e agilidade nos processos administrativos, no atendimento com os clientes internos e externos, nas relações interpessoais, na condução da política comercial/administrativa e etc.

Sendo assim, é evidente que todos os profissionais envolvidos nos vários segmentos da empresa necessitam de constantes atualizações, para que os objetivos e consequentemente o sucesso da organização sejam atingidos.

## 1.1 Conceito de Liderança

Liderança é um termo que evoca a idéia de comando ou controle de um indivíduo sobre os seus seguidores, tendo como base um conjunto de traços pessoais. É o processo de conduzir pessoas, transformando-as numa equipe que gera resultados.

Segundo George Terry (2006, p.12) sintetiza a idéia central do conceito de liderança em *apenas:* "A liderança é a atividade de influenciar pessoas fazendo-as empenhar-se voluntariamente em objetivos de grupo".

Embora existam inúmeras definições para a liderança, é possível encontrar dois elementos comuns em todas elas: por um lado é um fenômeno de grupo e, por outro, envolve um conjunto de influências interpessoais e recíprocas, exercidas num

determinado contexto através de um processo de comunicação humana com vista à obtenção de determinados objetivos específicos.

A função da liderança envolve-se na prática de influenciar pessoas fazendo com que elas se empenhem voluntariamente em objetivos de grupo. Isso nos remete a idéia de que para um líder, atingir os objetivos da organização não é suficiente, é necessário que todas as ações desenvolvidas pelos seus subordinados sejam executadas por sua livre vontade, para tanto é papel do líder é motivar e orientar as pessoas em direção dos objetivos e das metas.

Considerando que vivemos em um mercado competitivo e em constante modificação o tema liderança tem ocupado lugar de destaque em qualquer oportunidade em que as pessoas se encontrem para discutir os destinos dos negócios.

De acordo com Ram Charam em seu livro: Liderança na era da turbulência econômica, (2009, p. 19) encontramos seis características essenciais da liderança em tempos difíceis:

- Honestidade e credibilidade;
- Capacidade de inspirar;
- Conexão em tempo real com a realidade;
- Realismo com uma pitada de otimismo;
- Administração com intensidade;
- Ousadia para se preparar para o futuro.

Teoricamente a liderança exige um conjunto de procedimentos e atividades que necessita da capacidade de saber fazer, da sensibilidade de saber perceber e da sabedoria de saber entender deixando claro que uma pessoa não lidera tudo o tempo todo, mas ela sempre pode liderar nessas condições.

Defendendo a idéia de que liderar é a arte de inspirar, motivar, animar idéias, pessoas e projetos, não podemos confundir liderança com chefia, pois os chefes estão ligados a hierarquia e focam apenas os resultados e não se preocupam de maneira nenhuma em elevar uma equipe para o melhor, diferente do líder que busca constantemente essa elevação da equipe e de resultados, objetivos comuns.

Liderança é uma função e tem sua autoridade baseada na admiração e no respeito de seus subordinados.

Para tanto é essencial que o líder tenha a capacidade de perceber que o mundo está em constante mudança e que é necessário mudar com ele. É preciso saber também que um grupo necessita ter no trabalho lugar para alegria e prazer, pois seriedade não é sinônimo de tristeza, e é necessário criar circunstancias em que o reconhecimento, a alegria e o bem-estar possam vir à tona.

A questão da liderança atraiu principalmente a atenção dos estudiosos da psicologia e da administração na maneira de se compreender a emergência e estabelecer a sua eficácia nas organizações produtoras de bens ou serviços. Apesar do acúmulo de estudos nessa área, os resultados têm sido pouco conclusivos. O conceito de liderança tem um status ambíguo na prática organizacional, da mesma forma como na teoria. As primeiras investigações sistemáticas sobre a liderança centraram-se na procura de um conjunto de traços universais que distinguiram o líder dos seus seguidores. Essas características procuradas variavam desde fatores físicos e constitucionais até habilidades, traços de personalidade, história de vida etc. Os resultados dessa linha de investigação acabaram por redirecionar o foco para análise da interação mais como uma forma de relacionamento e com a definição de categorias ou fatores que captassem as características do líder eficaz e permitisse encontrar fórmulas ou prescrições universais para a liderança ideal.

## 1.2 Tipos de Liderança

Apresentaremos três tipos de liderança que mais podemos perceber nos lideres da atualidade, levando em consideração que cada líder possui sua própria característica tratando-se de liderança.

### Liderança Autocrática

Na liderança autocrática podemos destacar um líder focado nas tarefas, possuindo uma liderança autoritária e tomando suas decisões individuais, desconsiderando a

opinião dos liderados. Age sempre de modo imprevisível para o grupo; nessa liderança destaca-se um líder dominador e pessoal nos elogios e nas criticas ao trabalho de cada membro.

Para ilustrar a liderança autocrática foi escolhido o líder Che Guevara que possui uma liderança baseada na autoconfiança, no carisma, na persuasão, nas suas decisões quase sempre unilaterais e orientações claras. Sua preocupação em deixar as informações claras para todos os envolvidos: as regras rígidas, reuniões gerais para repassar planejamentos, ou o gerenciamento de conflitos. Quem é liderado por esse estilo de liderança frequentemente percebe a importância da sua atividade e a convergência com a meta.

Quando os objetivos exigem uma nova visão e uma grande mudança, o estilo autocrático é bastante apropriado. Levar a dignidade a regiões desprezadas na América Latina, convenhamos, é uma nova visão de tamanho gigante, idealizada pela dupla Fidel Castro e Che Guevara. Além disso, esse líder catalisador da mudança tem por característica a empatia e preocupar-se com seu time que retribui com admiração e respeito. No entanto, vale lembrar que em alguns casos, sob pressão, essa liderança tende a ter reações que provocam medo e receio nos liderados.

Liderança Democrática

Destaca-se uma liderança participativa, voltada para as pessoas. Todas as questões são debatidas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder, assim as tarefas ganham novas perspectivas com os debates. O líder é objetivo e limita-se aos fatos nas suas criticas e elogios.

O exemplo de uma liderança democrática destaca-se o líder Nelson Mandela, um principal representante do movimento antiapartheid. Nelson Mandela é sim um guerreiro em luta pela liberdade, bem ao contrário do que considerava o governo sul-africano, o qual temia suas atuações por o classificar como um terrorista.

Desde jovem, influenciado pelos exemplos de seu pai e outras pessoas marcantes na sua infância e juventude, Mandela dedicou sua vida à luta contra a discriminação racial e as injustiças contra a população negra.

Mandela foi o fundador da Liga Jovem do Congresso Nacional Africano, em 1944, e traçou uma estratégia que foi adotada anos mais tarde pelo Congresso na luta contra o apartheid.

A partir daí ele foi o líder do movimento de resistência a opressão da minoria branca sobre a maioria negra na África do Sul.

Hoje, ele ainda é símbolo de resistência pelo vigor com que enfrentou os governos racistas em seu país e o apartheid, sem perder a força e a crença nos seus ideais, inclusive nos 28 anos em que esteve preso (1962-1990), acusado de sabotagem e luta armada contra o governo.

Nem mesmo as propostas de redução da pena e de liberdade que recebeu de presidentes sul-africanos ele aceitou, pois o governo queria um acordo onde o movimento negro teria que ceder.

Ele preferiu resistir e em 1990 foi solto. Sua liberdade foi um dos primeiros passos para uma sociedade mais democrática na África do Sul, culminando com a eleição de Nelson Mandela como presidente do país em 1994.

Um fato histórico onde os negros puderam votar pela primeira vez em seu país.

Liderança Liberal

Os subordinados têm mais liberdade na execução dos seus projetos, indicando possivelmente uma equipe madura, auto dirigida e que não necessita de supervisão constante. No entanto, pode haver indícios de uma liderança negligente e fraca, onde o líder deixa passar falhas e erros sem corrigi-los.

Por se tratar de um tema tão importante para os gestores, os lideres são responsáveis pelo sucesso ou fracasso da organização. Liderar não é uma tarefa

simples, exige paciência, disciplina, humildade, respeito e comprometimento com a organização e com os colaboradores que possuem os mais diferentes tipos.

Para Chiavenato (1994, P. 125) nesse tipo de liderança: “há liberdade total para as decisões grupais ou individuais, e mínima participação do líder” a definição das tarefas é feita pelo próprio grupo, mas é importante lembrar que para que esse tipo de liderança tenha sucesso é necessário ter um grupo com profissionais com alto grau de maturidade e responsabilidade.

Existem varias empresas que tem sucesso com a liderança liberal exemplo disso é a Microsoft e Google, onde seus funcionários não têm hora para entrar ou sair do trabalho e podem trabalhar em qual quer lugar da empresa sem ter a necessidade de ficar preso a sua sala de trabalho, podendo trabalhar no pátio da empresa ou até mesmo trabalhar em casa, porém há de ser feita uma ressalva, pois todos os trabalhos têm prazo para ser entregue e metas a serem cumpridas, ou seja, tem as vantagens, mas é importante cumprir as tarefas no tempo estabelecido.

## 1.3 Estilos de Liderança

Contudo, destacamos ainda diferentes estilos de liderança como:

### Estilo Visionário

Nesse estilo o líder incentiva pessoas para visões e sonhos partilhados. Tem um efeito muito positivo sobre o clima de trabalho e é apropriado para situações onde ocorram mudanças que exigem uma nova visão.

A liderança visionária exige autoridade para influenciar o pensamento e as atitudes das pessoas, o que significa delegar poderes e implica correr riscos em várias dimensões.

Nos dias atuais, com excessiva competição, torna-se de fundamental importância conhecer e compreender as necessidades dos clientes e ser, um líder visionário,

líder este, focado no futuro, possuidor de uma visão micro e macro do negócio e do mercado, capaz de discernir e prever se antevendo ao futuro.

## Estilo Conselheiro

Relaciona os desejos dos subordinados com os objetivos da organização, ajudando o colaborador a ser mais eficiente, melhorando as suas capacidades de longo prazo.

Este estilo não é muito praticado na atualidade, no entanto é um estilo capaz de gerar ressonância já que os líderes conselheiros ao estabelecer ligações ajudam as pessoas a identificar os seus pontos fortes e fracos, criando uma ligação direta e efetiva ao seu desempenho.

Conversa, ouve e aconselha de uma forma individual, porque cada ser humano é uno e diferente.

## Estilo Relacional

O líder cria harmonia melhorando o relacionamento entre os liderados. Esse estilo é ideal para resolver conflitos num grupo, dar motivação em períodos difíceis e melhorar o relacionamento entre as pessoas.

O estilo relacional caracteriza-se pela partilha de emoções. O líder celebra e o líder chora. Coloca a ênfase no ser humano e nos seus sentimentos mais que no profissional e ao fazê-lo gera grandes laços de fidelidade e relacionamento. É, no entanto, um estilo de liderança que não melhora de uma forma direta o desempenho das pessoas.

## Estilo Pressionador

Atingem objetivos difíceis e estimulantes. Tem um efeito por vez negativo sobre o clima de trabalho, pois é frequentemente mal executado.

É um estilo de atuação utilizado em determinados contextos porque não traça linhas claras de atuação. Quase sempre o líder está focalizado nos objetivos, deixando para um plano completamente secundário as pessoas. Contudo, num contexto determinado e em doses moderadas a pressão pode levar a desempenhos positivos.

Estilo Dirigista

O líder acalma os receios dando instruções claras em situações de emergência. É apropriado em situação de crise para desencadear uma reviravolta na situação com subordinados difíceis.

É um estilo de liderança que padroniza a obediência cega. Na sociedade atual é o menos aceitável e tolerável podendo, no entanto, ser aceito em situações muito esporádicas, como por exemplo, face a ameaças.

## 2 MOTIVAÇÃO

Motivação em uma definição clara se refere ao direcionamento instantâneo do pensamento, da atenção, da ação a um objetivo positivo visto pelo individuo. A esse comportamento atribuímos diversos conceitos tais como anseio, desejo, vontade, esforço, sonho, esperança entre outros.

Levando em consideração que um mesmo objetivo pode ser buscado por diferentes pessoas e por diferentes razões, que diferentes pessoas vêm diferentes objetivos como mais ou menos desejáveis, onde uma deseja mostrar seu desempenho e outra anseia ter influências sobre outras pessoas, a essas preferências estáveis no tempo dá-se o nome de motivos.

A motivação é uma força interior que se modifica momentaneamente durante toda a vida, direcionando e intensificando os objetivos de um indivíduo. É quando se tem um motivo para agir, é ter um desejo por trás de suas ações, é ter persistência para atingir uma meta.

Considerando que quando uma pessoa está motivada há mais animo para prosseguir e crescer nos seus planos. A motivação faz com que as pessoas sejam mais eficientes, gerando mais resultados e consequentemente tornando-as mais tranquila, segura e felizes. Para tanto a motivação deve ser trabalhada diariamente.

## 2.1 Tipos de Motivação

Para que um indivíduo possa motivar-se e alcançar seus objetivos é preciso que suas necessidades sejam supridas. Os fatores de satisfação que envolvem sentimentos de realização, de crescimento pessoal e profissional e de reconhecimento, são fatores que têm efeito positivo, resultando sempre num aumento da capacidade total da produção da pessoa.

São fatores motivadores a realização, um trabalho desafiante, reconhecimento do desempenho, maiores responsabilidades, crescimento e desenvolvimento, assim as pessoas são levadas para cumprir tarefas, e superar metas através de motivos que dão estímulos para a realização dessas tarefas.

### Motivação Externa

Para muitas pessoas realizar determinadas tarefas tem um sentido de obrigação, elas fazem porque se sentem obrigadas a fazer, ou seja, são impostas determinações para que essa pessoa cumpra uma meta. Esse é um tipo de motivação que não é adequado. Onde não haverá nenhum empenho nas tarefas, por terem sido imposta, o que pode gerar um maior desinteresse prejudicando ainda mais a realização das tarefas.

Devemos levar em consideração que uma motivação externa pode ser eficiente inicialmente, mas depois precisamos encontrar novos motivos para seguir em frente e manter os nossos objetivos firmando um novo compromisso com nós mesmo.

### Pressão Social

Por conviver em sociedade, muitos são motivados por pressões que esse meio social impõe. As pessoas cumprem as atividades porque outras pessoas também o

fazem, acabam não agindo por si, mas sim, para que as ações e as perspectivas de outras sejam cumpridas, o que também não é um tipo de motivação que tenha um bom rendimento, pois as pessoas tomam a iniciativa motivada por outras e não por si próprio o que acaba gerando um descontentamento pessoal.

Motivação Instrumental

A característica da motivação instrumental é aquela onde as pessoas executam seus objetivos como o instrumento para melhorar sua posição social, por interesse pessoal, por interesse profissional. O individuo em nenhum momento leva em consideração os objetivos organizacionais, ele vê apenas o lado dele.

Automotivação

Não é fácil encontrar pessoa que agem por vontade própria, que fazem tudo porque elas querem. Muitas vezes as pessoas automotivadas agem em função de objetivos que escolheu como bons para ela. Portanto se resume na convicção de encontrar frutos de sucesso e os deseja tanto quanto estão dispostas a lutar por eles.

Por tanto a automotivação é a capacidade de motivar a si mesmo, encontrando razão e a força necessária para fazer alguma coisa, sem a necessidade de serem influenciados a fazê-lo por outra pessoa.

## 2.2 As Motivações para o Trabalho

O estudo da motivação tem-se feito aplicar a todos os ramos da atividade humana e é, em especial, no campo organizacional que muitos pesquisadores têm dedicado o melhor de seus esforços no sentido de poderem caracterizar objetivos motivacionais no trabalho. Com isso, tem-se procurado descobrir por que o homem trabalha.

A idéia de hierarquizar os motivos humanos foi, sem dúvida, a solução inovadora para que se pudesse compreender melhor o comportamento humano na sua variedade, não só relacionando esse motivo a um único indivíduo, como também estudando-os em pessoas diferentes. Ao hierarquizá-los, pode-se compreender que tipo de objetivo está sendo perseguido pelo indivíduo em dado momento, isto é, que necessidades energizam o seu comportamento.

É necessário, portanto, frisar que um mesmo indivíduo ora persegue objetivos que atendem a uma necessidade, ora buscam satisfazer outras. Tudo depende da sua carência naquele momento.

Deve-se entender que duas pessoas não perseguem necessariamente o mesmo objetivo no mesmo momento. Portanto, o importante, ao se procurar diagnosticar determinado tipo de comportamento motivacional, em dado momento, é procurar descobrir que necessidades estão em jogo, isso explica muito como e porque o indivíduo age.

Um chefe de seção não pode pensar que seus subordinados esperem do serviço, iguais tipos de recompensa. O problema das diferenças individuais assume importância preponderante quando falamos de motivação.

Devemos considerar, portanto, dentro desse clima, que existe, como se fosse possível assim dizer, uma caminhada do indivíduo em situação de trabalho que vai desde o atendimento de necessidades mais elementares até o atendimento da plena maturidade motivacional que seria a sua auto-realização. Essa busca do menos para o mais é parte implícita à natureza humana e, se as condições organizacionais assim o ajudarem, ela passará naturalmente.

## 2.3 A Importância da Motivação nas Organizações

Atualmente a preocupação e a busca de explicações para a insatisfação do colaborador em relação ao seu trabalho têm sido tema constante, tornando-se difícil ignorar tal abordagem.

Devemos entender que o fenômeno motivacional, é uma fonte de energia interna que direciona ou canaliza o comportamento do indivíduo na busca de determinados objetivos, o que está diretamente relacionado com as necessidades de cada pessoa.

A oportunidade de adquirir conhecimentos e habilidades associadas ao cargo também é muito valorizada, na medida em que elevando a capacitação técnica e administrativa das pessoas, elas consideram-se mais capazes para exercer a função, aumentando a auto-estima. Além disto, por terem sido convocadas para um treinamento, acreditam que a empresa está investindo nelas por serem competentes ou por terem potencial, o que desperta a motivação.

O treinamento é com certeza o ponto forte da política de recursos humanos de qualquer empresa que queira motivar seus funcionários. A liderança direta tem por obrigação identificar as necessidades de treinamento de seus funcionários e planejar os recursos necessários.

Dentre os recursos necessários para que os colaboradores alcancem a motivação necessária para continuar dentro de uma organização podemos considerar:

- Remuneração – mesmo que um funcionário tenha uma boa remuneração (salário), não desperta em si motivação por muito tempo. A empresa deve desenvolver pesquisa de mercado para acompanhar a gestão de remuneração, procurando-se manter competitiva no mercado, levando em consideração nas pesquisas, às empresas do mesmo ramo de atividade, porte e localização geográfica. Um salário abaixo da média do mercado, é um dos principais fatores desmotivantes.
- Promoção e crescimento na organização – Uma promoção ou um crescimento dentro da organização deve ocorrer quando o líder percebe que o profissional chega a um estágio de sua carreira onde já não pode desempenha mais uma atividade técnica. Essas promoções devem ocorrer como fator motivador dentro das empresas.
- Condições de trabalho – Os funcionários buscam uma boa condição de trabalho para exercerem suas funções sempre motivados. Para que os colaboradores possam desempenhar suas atividades num melhor ambiente, a empresa deve organizar cada ambiente de acordo com o ramo de atividade.

- Benefícios – Pode ser considerado como um exemplo de remuneração pois não deixa de ser um salário indireto, passa a ser um fator de desmotivação se não estiver equiparado às funções equivalentes dentro ou fora da empresa.
- Sugestões para melhoramento – São os chamados programas participativos onde a opinião do funcionário é importante e as suas sugestões para melhoria devem ser realmente consideradas e premiadas.
- Relacionamento e Comunicação – Os colaboradores devem poder expressar suas opiniões, pensamentos e sentimentos sem receio das conseqüências. Nessa etapa, saber ouvir deve ser tão importante quanto falar. Os lideres devem propiciar um ambiente de integração e confiança.
- Reconhecimento e Apreço – Os lideres devem reconhecer frequentemente as realizações individuais e as de equipe. Isso fará com que os colaboradores sintam-se altamente prestigiados dentro da equipe, levando-os há uma realização pessoal pelas próprias tarefas.

Fica claro que o líder de vê ser entusiasta em relação ao trabalho de equipe, e de vê transmitir aos outros o orgulho de ser um membro da mesma, mantendo confiança, empenho e sendo otimista em relação ao futuro, o que elevará a moral dos colaboradores deixando evidente a importância da motivação dentro da organização.

## 3. LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO

Motivar as pessoas e mantê-las motivadas é um desafio a ser enfrentado diariamente por gestores de quaisquer organizações, no entanto para que o líder possa liderar uma equipe é requerido dele conhecimentos e habilidades para que se possa identificar em cada colaborador ou na equipe pontos fortes, pontos fracos e oportunidades e serem trabalhadas.

Todos têm sua maneira de pensar, agir e expressar os sentimentos portanto diversos fatores interferem no estado físico e psicológico do indivíduo e essas influências refletem diretamente no desempenho do trabalho e consequentemente no resultado final do grupo.

Segundo Idalberto Chiavenato (1994:167-181): "A motivação é o desejo de exercer altos níveis de esforço em direção a determinados objetivos organizacionais, condicionados pela capacidade de satisfazer objetivos individuais.”.

Quando alguém se sente motivado, estimulado e percebe que tem um apoio por parte de um líder, ele é capaz de enfrentar seus próprios limites e consegue atingir metas e objetivos que foram traçados não apenas para satisfazer os objetivos organizacionais, mas para que seu ego seja elevado.

Sendo a liderança uma forma de influencia o líder é o responsável por modificar ou provocar o comportamento dos seus subordinados, mesmo sabendo que a motivação está contida dentro de cada individuo. O líder será o responsável por elevar a satisfação profissional dos colaboradores dentro da organização.

As pessoas têm suas próprias necessidades e podem ser chamadas de desejos, objetivos individuais ou motivos. Por isso um ser humano tende a satisfazer suas necessidades primárias, antes de buscar as de mais alto nível.

No entanto é necessário entender que o mesmo indivíduo em um momento corre atrás dos objetivos que atendam a uma necessidade e em outro busca satisfazer outras, tudo depende do que ele está precisando naquele instante.

Portanto um líder não pode pensar que seus subordinados tem sempre as mesmas necessidades nos mesmos instantes. Ele deve conhecer seus liderados e saber como lidar com cada um em determinados momentos, saber como motivá-los e como recompensá-los por cada objetivo cumprido e/ou superado.

No relacionamento entre empresa/funcionário e funcionário/empresa a motivação é um dos fatores a ser levado em consideração sendo que dentro desse fator a atuação do líder influi de maneira decididamente.

Evidentemente é certo que as pessoas não trabalham apenas para ganhar seu salário e sim para que possa realizar-se profissionalmente satisfazendo suas perspectivas. Para tanto, a empresa também precisa satisfazer suas necessidades, produzindo bens e serviços através da força de trabalho dos funcionários satisfazendo seus interesses de valor econômico.

E para que os objetivos organizacionais possam ser alcançados é preciso que em primeiro lugar os líderes estejam motivados passando assim confiança para seus subordinados.

Os líderes precisam estar motivados pela necessidade de realizações, devem estar concentrados em estabelecer metas e ajudar os subordinados a cumpri-las.

Sendo assim, com um líder motivado dentro de uma empresa, seus liderados têm maior senso de responsabilidade, enxergam claramente os objetivos da organização e demonstram mais espírito de equipe.

## 3.1 Relação entre Liderança e Motivação

Levando em consideração o relacionamento da empresa com o funcionário e do funcionário com a empresa é de extrema importância o tema motivação, sendo que

dentro desse fator à atuação do líder influi decididamente na motivação dos funcionários.

Os indivíduos trabalham para satisfazer suas necessidades, mas nem todas as pessoas conseguem alcançar seus objetivos, tornando-se insatisfeitas. No entanto, a empresa também precisa satisfazer suas necessidades, para isso através da força dos colaboradores, produzem bens e serviços.

A motivação está contida dentro das próprias pessoas e pode ser amplamente influenciada por fontes externas ao indivíduo ou pelo seu próprio trabalho na empresa. O líder deve saber como extrair do ambiente de trabalho as condições externas para elevar a satisfação profissional.

Assim fica evidente a função do líder de motivar o colaborador, estando este sempre atento as suas diferentes necessidades e portanto, não podendo trata-los de mesma maneira. Os lideres devem estabelecer metas e proporcionar os respectivos feedback sobre o progresso de seus funcionários.

O líder deve aceitar o direito dos liderados em participar de decisões que os afetam, com o objetivo de motivá-los a aumentar à produtividade, o compromisso de trabalhar metas, a motivação e a sua satisfação no trabalho. As empresas querem funcionários motivados, mas não sabem como motivá-los.

É importante porém ressaltar, que a motivação existe dentro das pessoas e se dinamiza através das necessidades humanas. Todas as pessoas têm suas necessidades próprias, que podem ser chamadas de desejos, aspirações, objetivos individuais ou motivos. Certas necessidades são basicamente semelhantes quanto à maneira pela qual fazem as pessoas organizarem seu comportamento para obter satisfação.

## 3.2 Objetivos

O papel da liderança é uma questão de estar consciente do que está acontecendo no grupo e agir apropriadamente. Ações específicas são menos importantes do que

a clareza e a consciência do líder. É por essa razão que não existem exercícios ou fórmulas que garantam uma liderança bem-sucedida.

Para tanto o objetivo de um bom líder é reconhecer a importância de cada funcionário para a empresa, proporcionando aos colaboradores satisfação pessoal e estimulando-o em relação à importância de sua função na empresa.

Os lideres, no entanto, devem ser treinados para que possam passar aos funcionários sua importância no crescimento da empresa e consequentemente no desempenho pessoal.

Um dos fatores chaves na liderança é ressaltar a divisão do trabalho, os objetivos, o poder como forma de controle dos esforços integrados visando a variedade dos papeis atribuídos às pessoas que fazem parte da organização, suas normas e os sistemas de incentivos ou recompensas.

Porém alguns fatores críticos dentre os que estão envolvidos direta ou indiretamente no projeto de crescimento, tem que participar e se dedicar mesmo sendo contra e se não houver a participação de todos não será alcançados os objetivos esperados.

Os funcionários devem saber trabalhar com opiniões contraditórias, e não se deixar levar por outros objetivos que não seja de interesse da empresa, para que a parte operacional não seja prejudicada.

O líder não muda as pessoas que fazem parte do sistema e não querem mudar; enquanto os seres humanos não decidirem alterar sua forma de trabalho, melhorando sua ação e assumindo responsabilidade pessoal e a liberdade de crescimento, prevalecerão as velhas hierarquias e os velhos estilos de liderança.

## 3.3 Fatores Motivacionais

Na atualidade em que vivemos o homem passou a ser considerado um animal dotado de necessidades que se alternam ou se sucedem conjunta ou isoladamente. Satisfeita uma necessidade, surge outra em seu lugar e, assim por diante, continua infinitamente.

O Indivíduo precisa suprir suas necessidades para motivar-se e alcançar seus objetivos. Não é só o dinheiro que motiva o trabalhador, há também outras necessidades que cada um tem. Os fatores de satisfação que envolve sentimentos de realização, de crescimento profissional e de reconhecimento que se podem experimentar num trabalho desafiante e pleno.

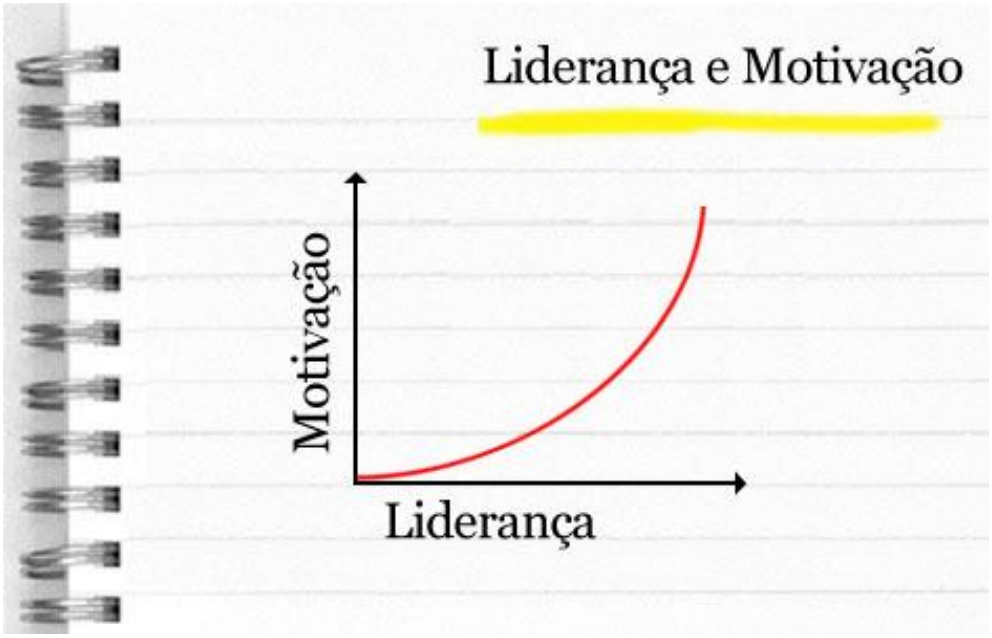
Esses são fatores que possuem efeitos positivos sobre a satisfação no trabalho, muitas vezes, resultando um aumento da capacidade total de produção da pessoa.

As pessoas são levadas à ação também para cumprir determinadas tarefas através de motivos. Existem fatores que dão estímulo para essa pessoa realizar as tarefas. São os meios de motivação que são diversificados.

Fatores de motivação incluem realização, trabalho desafiante, maiores responsabilidades, reconhecimento do desempenho, crescimento e desenvolvimentos dos colaboradores e até mesmo dos líderes.

Com tudo, é possível pensar que o processo motivacional permite um renovar constante da direção comportamental de cada um, ou seja, a pessoa amadurece, se desenvolve e busca incansavelmente a sua própria realização.

Todo líder precisa entender como funciona a motivação no trabalho e como ter uma equipe sempre motivada ainda é um mistério. A verdadeira motivação precisa vir de dentro de cada um, é um desejo interno, uma vontade espontânea, portanto é evidente afirmar que ninguém motiva ninguém.




Quando um líder diz ter motivado sua turma, está na verdade estimulando movimento criado artificialmente, na verdade, este líder está incentivando seus liderados a estarem motivados.

Não é possível ter controle sobre as vontades de outras pessoas, mas é possível fazer mudanças visando alterações comportamentais. Motivar pessoas e mantê-las motivadas é um desafio a ser enfrentado diariamente por lideres de quaisquer organizações.

Liderança e motivação são ferramentas imprescindíveis no mercado atual. As empresas e/ou organizações necessitam desenvolver mecanismos para alcançar seus objetivos, precisam locar pessoas para desenvolver a liderança e gerar motivação, sem estes elementos sua sobrevivência no competitivo mercado sucumbe.

## CONCLUSÃO

Ao analisarmos que hoje existe uma busca incansável de lideres que possam manter suas empresas a um patamar elevado neste mundo tão competitivo, podemos concluir que é através de uma boa liderança que esse objetivo terá êxito.

A liderança nesses tempos tão exigentes é fundamental para que os desafios sejam cumpridos, foi procurando identificar em cada líder pontos críticos e pontos fortes que pudessem dificultar as mudanças organizacionais.

Na maioria das empresas, sejam elas públicas ou privadas, sempre tem algum colaborador insatisfeito com seu superior, claro que é impossível alguém que agrade a todos, mas as maiores reclamações são sobre lideres que não motivam seus subordinados.

Para que se possa implantar, desenvolver, conduzir e gerir uma liderança eficaz se faz necessário o entendimento da mesma, uma vez que se tem como diretriz, um líder, o qual conduzirá os demais componentes da organização, a sucumbir às expectativas anteriormente expostas a eles em forma de objetivo, aprendizagem ou meta. Portanto, pode-se dizer que neste caso, a liderança é vista como uma forma explícita de entendimento.

O principal intuito deste trabalho foi mostrar para os lideres que já atuam e lideres que ainda irão atuar nas empresas, a melhor maneira de estar na frente de uma equipe motivando e encorajando os subordinados para que os objetivos pessoais e organizacionais venham a ser cumpridos. Portanto, como se pode observar ser líder exige que os grupamentos comprem suas idéias e ideais, para isso é necessário ter como característica a capacidade de mobilizar e motivar. Da mesma forma que se mobiliza e motiva nações inteiras,na busca por um objetivo.

**REFERÊNCIAS**


BENNIS, Warren; NANUS, Burt. **Lideres – Estratégias para assumir a verdadeira liderança.** Editora Habra Ltda, 2001.

CAVALCANTI, Vera Lucia. **Liderança e Motivação.** Rio DE Janeiro: Editora FGV, 2009.

CHARAM, Ran. **O jogo da liderança.** São Paulo Elsevier, 2008.

_____. **Liderança na Era da Turbulência Econômica.** Rio de Janeiro: Campus, 2009.

_____. **O líder criador de lideres.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas***.* São Paulo: Makron Books,1994.

DAMIÃO, Maria de Lourdes. **Competência: a essência da liderança pessoal.** São Paulo: Saraiva, 2009.

GRUM, Anselm; ASSLANDER, Frudrich. **A arte de ser mestre de si mesmo para ser líder de pessoas**. Petrópolis: Vozes, 2008.

KOUZES, James M. **O novo desafio da liderança: a fonte mais confiável para quem deseja aperfeiçoar sua capacidade de liderança.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

KRAUSE, D. G. **A força de um líder**. São Paulo: Makron Books Brasil, 1999.

REIS, Ana Maria Viegas. **Desenvolvimento de Equipes.** Rio de Janeiro: Editora Atlas, 2009.

SHEIN, Edgar. **Cultura Organizacional e Liderança.** São Paulo: Editora Atlas, 2009.

http://www.administradores.com.br

ACESSO EM 26/10/2010 AS 12:45 HRS

http://www.doceshop.com.br

ACESSO EM 26/10/2010 AS 13:20 HRS

http://www.rh.com.br

ACESSO EM 26/10/2010 AS 22:26 HRS

http://www.webartigos.com

ACESSO EM 29/10/2010 AS 15:37 HRS