



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

JÉSSICA CHIARA NALIGATSKI

LIDERANÇA E SEU NOVO PAPEL NAS ORGANIZAÇÕES

Assis – SP

2016



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

JÉSSICA CHIARA NALIGATSKI

LIDERANÇA E SEU NOVO PAPEL NAS ORGANIZAÇÕES

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis - IMESA e a Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA, como requisito parcial à obtenção do Certificado de Conclusão.

Orientanda: Jéssica Chiara Naligatski

Orientador: Prof. MS. João Carlos da Silva

Assis – SP

2016

FICHA CATALOGRÁFICA

N171L NALIGATSKI, Jéssica Chiara
Liderança e seu novo papel nas organizações/ Jéssica Chiara
Naligatski.-- Assis, 2016.
41p.

Trabalho de conclusão do curso (Administração). – Fundação
Educativa do Município de Assis-FEMA

Orientador: Ms. João Carlos da Silva

1.Liderança 2. Motivação 3.Organizações

CDD 668.314

LIDERANÇA E SEU NOVO PAPEL NAS ORGANIZAÇÕES

JÉSSICA CHIARA NALIGATSKI

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis, como requisito do Curso de Graduação em Administração, analisado pela seguinte comissão examinadora:

Orientador: Prof. MS. João Carlos da Silva

Analisador: Daniele Alves Camargo

ASSIS-SP

2016

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a minha mãe Ana Claudia Lico que sempre me motivou e nunca me deixou desistir mesmo diante dos obstáculos encontrados.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pois sem ele, nada seria possível e não estaríamos aqui reunidos, neste momento tão importante da minha vida.

Ao Professor MS. João Carlos da Silva, pela contribuição decisiva para o desenvolvimento da minha monografia, por sua dedicação e empenho na minha orientação.

Ao meu namorado Paulo Roberto Meireles por toda paciência e compreensão pelas minhas ausências e por estar sempre ao meu lado.

As minhas irmãs Ana Caroline Naligatski e Carla Lico Naligatski por me apoiarem e nunca me deixarem desistir e por sempre ter estado ao meu lado no decorrer do curso.

Ao meu cunhado Dinho por ter incentivado e acreditado e dado força para conseguir alcançar este objetivo.

Aos colegas do curso, que torceram para que meu objetivo fosse alcançado, e em especial a minha amiga Bruna Duarte de Andrade que doou parte de seu tempo nas dúvidas constantes para a realização do trabalho e por ser uma grande amiga.

A minha chefe Marilda Fontalva Lima por ter me encorajado e me incentivado a permanecer neste caminho, a superar todos os medos e ter estado sempre pronta a me ajudar.

Ao meu 1º chefe Adilson Célio Garcia que sempre acreditou em meu potencial e me despertou para este novo mundo mostrando que se vale à pena acreditar e buscar seus sonhos.

E finalmente ao meu tio e padrinho Claudio Aparecido Pereira por ter sido como pai e sempre acreditado em meu potencial.

A todos aqueles que, direta ou indiretamente, colaboraram para que este trabalho conseguisse atingir os seus objetivos.

RESUMO

As organizações estão inseridas num ambiente caracterizado por fortes turbulências e constantes mudanças, surgindo daí a necessidade de se buscar soluções para aumentar sua eficácia, garantindo a sua sobrevivência e sucesso num mercado cada vez mais globalizado e competitivo. O presente trabalho apresenta a liderança como um dos fatores fundamentais para o sucesso das organizações, enfatizando, sobretudo o importante papel que esta exerce sobre a motivação humana para o trabalho. E como as pessoas são a mola propulsora de todas as organizações, sem as quais todos os demais sistemas não fariam sequer sentido, este estudo das relações de poder e motivação adquire especial relevância, pretendendo lançar luz sobre o assunto e, sobretudo estimular outros estudos e pesquisas nessa área do comportamento humano.

Palavras-chave: Liderança, Motivação e Organizações.

ABSTRACT

Organizations are inserted in an environment characterized by strong turbulence and constant changes, hence the need to seek solutions to increase your effectiveness, ensuring their survival and success in a market increasingly globalised and competitive.

The present work presents the leadership as one of the key factors for the success of organizations, emphasizing in particular the important role that this exerts on the human motivation to work. And how people are the spring shows of all organizations, without which all other systems wouldn't even sense, this study of the relations of power and motivation acquires particular relevance, intended to shed light on the subject and, in particular, stimulate other studies and research in this exciting area of human behavior.

Keywords: Leadership, Motivation and Organizations.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	10
2. AS ORGANIZAÇÕES.....	12
2.1 CONCEITOS E AMBIENTE DAS ORGANIZAÇÕES.....	12
2.2 ORGANIZAÇÕES E SUAS INFLUENCIAS	14
3. A LIDERANÇA	17
3.1 CONCEITO DE LIDERANÇA.....	17
3.2 ESTILOS E TEORIAS SOBRE LIDERANÇA.....	23
4. O NOVO PAPEL DAS LIDERANÇAS NAS ORGANIZAÇÕES.....	28
4.1O NOVO PAPEL DOS LIDERES NAS ORGANIZAÇÕES.....	28
4.2 O LÍDER E A MOTIVAÇÃO.....	32
4.3 O PROCESSO DE MOTIVAÇÃO DENTRO DAS ORGANIZACOES.....	34
4.3.1 Motivar para realizar	35
4.3.2 Motivar para competência.....	35
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	37
REFERÊNCIAS.....	40

1. INTRODUÇÃO

Em uma época em que vivemos em constantes mudanças tecnológicas, a liderança dentro das organizações se torna cada vez mais importante e essencial para um trabalho que gere bons resultados e que seja eficaz.

Nesta nova era da administração as empresas querem e precisam dos melhores líderes. Pessoas que saibam entender não só o que as organizações necessitam, mas o que seus próprios colaboradores necessitam para um trabalho rentável. Com isso velhos paradigmas vêm sendo renovados, trazendo assim novas teorias e conceitos administrativo-gerenciais e que devagar estão sendo consolidados como fundamentos válidos.

Por meio desses novos paradigmas mostra-se o papel de líder e seu estilo de liderança fundamental para o desenvolvimento do clima organizacional, motivação da equipe, comprometimento com os funcionários, confiança da empresa, a segurança e o sentimento de valorização dos colaboradores que foi conquistado por meio de respeito e credibilidade.

Não há mais lugar neste novo cenário para liderança que era exercida de uma maneira autoritária. O líder moderno deve apresentar uma forma diferente de lidar com as pessoas, de forma democrática e compartilha, e desta forma os objetivos serão atingidos, uma vez que são elas que fazem tudo acontecer dentro e fora da empresa, com isso tornou-se de uma importância cuidar de sua motivação e esta deve abranger desde a satisfação pessoal até suas melhorias nas condições de trabalho.

Portanto, cabe a empresas capacitar os colaboradores e assim aumentar o nível de motivação, o que significa melhorar seus resultados.

A competitividade e a lucratividade não estão sendo mais decididas por meio das máquinas, das tecnologias, da capacidade de produção ou mesmo, a flexibilidade de processos, mas sim pelas pessoas que trabalham nessas organizações, por isto a questão da motivação tornou-se tão essencial para que assim possa se conhecer os melhores meios para manter seus colaboradores sempre motivados e comprometidos na

realização de seu trabalho e assim conseqüentemente alavancarem o sucesso e o lucro da organização.

Cabe ressaltar que o modelo de gestão aplicado e uma liderança comprometida com resultados transformam qualquer organização, pois valoriza seu maior patrimônio que são as pessoas.

O mercado se torna a cada dia mais competitivo, fazendo com que as empresas e colaboradores ofereçam produtos de excelência.

Neste sentido, as relevantes transformações que se vivencia hoje e o acirramento na concorrência entre as organizações trouxeram para pessoas e empresas, pressão e dúvidas quanto ao futuro. A cada dia que se passa torna-se mais comum a disputa por conquista de novos clientes, por maximização de lucros, por novas tecnologias e por melhores parcerias. Para suportar essas dificuldades do dia-a-dia as empresas precisam cada vez mais ter em seus comandos verdadeiros líderes, para juntos aos colaboradores enfrentar as adversidades encontradas.

O presente estudo além desta introdução é ainda composto por quatro partes: a primeira trata do referencial teórico das organizações, a segunda da liderança, a terceira o novo papel das lideranças nas organizações, a quarta parte o processo de motivação dentro das organizações e as considerações finais.

2. AS ORGANIZAÇÕES

2.1 CONCEITOS E AMBIENTE DAS ORGANIZAÇÕES

A palavra organização vem grego e significa “ferramenta ou instrumento”. As organizações estão presentes em toda parte, desde a primeira existência do homem de se organizar para realizar algo.

Os trabalhos realizados da sociedade moderna só aconteceram porque uns grupos de pessoas se envolveram em projetos comuns para assim atingir os objetivos e metas que almejam, ou seja, assim as organizações existem porque um grupo de pessoas resolveu se unir com um objetivo comum. As pessoas são para as organizações seus principais recursos, pois sem elas suas metas não seriam alcançadas.

Para Chiavenato (1997, p.264), organização tem diversos significados em administração:

1. A organização sob o ponto de vista das ciências comportamentais – representam um sistema de comportamento de todos os participantes, todas as relações formais e informais;
2. A organização no sentido da empresa – seria um empreendimento moldado para atingir um objetivo;
3. A organização como função administrativa – representa a organização como parte do processo administrativo. É o agrupamento de atividades necessárias para atingir os objetivos da empresa a atribuição de cada agrupamento a um executivo com devida autoridade para atingir tais atividades. A organização requer, pois o estabelecimento de relações de autoridade com disposições para a coordenação entre as mesmas, tanto vertical como horizontalmente, na estrutura da empresa.

Para Gibson (1981, p. 38) refere-se às organizações como “sistemas que perseguem metas e objetivos que podem ser alcançados de modo eficaz e eficiente pela ação

conjunto de indivíduos”. Com isso, criam ambientes, pois tem influências sobre comportamentos, desenvolve a sociedade e interagem com outras organizações.

Nas organizações formais o principal grupo são os secundários, pois são onde as pessoas têm relações regidas por regulamentos, por se basear em regulamentos são denominados burocráticos, pois apresentam direitos e deveres.

Segundo Maximiano (2000, p. 117), há três características fundamentais de burocracia:

- Formalidade: são as normas;
- Impessoalidade: autoridade ligada a cargos e não a pessoas;
- Profissionalismo: os colaboradores almejam uma carreira;

Mas também dentro de toda organização formal existe a informal, que se caracteriza de grupos primários (família, amigos, vizinho), e que desta forma ligados diretamente à cultura e ao clima organizacional.

Chiavenato (1997, p.117) diz que Mary Follet, é um dos principais ícones chamados “psicólogos da organização”, e apresenta os seguintes aspectos sobre organização:

- Constitui o resultado de uma série de intransigências que utilizam um número imenso de possibilidades em torno de alguma situação específica.
- É uma força viva.
- Representa por pessoas que reagem a estímulos que não podem ser definidos com precisão.

Ou seja, toda e qualquer problema de uma organização, onde quer que ocorra constitui de problemas de relações humanas. Com Follet (1996, p.41) pode-se resumir sua filosofia de organização em dois aspectos básicos:

Interpenetração de autoridade, ou seja, ter mais superioridade sobre fatos e acontecimentos do que sobre pessoas, pois assim marca a importância dos indivíduos, relacionamentos e sentimentos, tornando-se um fator importante para o bom funcionamento da organização.

Entretanto Morgan (1996, p. 69), tem uma visão interessante sobre a sobrevivência das organizações, pois ele diz que se dependesse da habilidade de adquirir adequado suprimento de recursos necessários ao sustento de sua existência. Para este esforço as organizações enfrentam competições onde quem souber serem os mais adaptados sobreviverão.

A seleção entre o sucesso dos mais fortes e a eliminação dos mais fracos se dará por meio do ambiente que é proporcionado para as organizações desenvolverem seus trabalhos.

2.2 ORGANIZAÇÕES E SUAS INFLUENCIAS

A história das organizações é tão antiga quanto às dos homens, pois por meio dos séculos as pessoas se reuniam para alcançar seus objetivos, tanto particular quanto para a sociedade. Prova de que isso é real, são as construções de pirâmides, templos, navios, comércio, criação de governos e suas próprias guerras, pois já se organizavam e estruturavam-se para que seus objetivos fossem alcançados da maneira mais eficaz, e por meio dos séculos tudo isto foi aperfeiçoado. Anteriormente toda esta organização não recebia o nome de formal, mas essa idéia de “se organizar” espalhou-se por todas as civilizações.

Segundo J.D.Money (apud Chiavenato, 1997, p. 24), a igreja católica romana “deveria ser considerada a organização mais eficiente de todos os tempos”. Pois sua forma hierárquica apresenta de forma simples e eficiente, por meio do comando de um só indivíduo, o Papa, cuja autoridade lhe foi delegada de forma imediata por uma autoridade

divina superior. Além da igreja católica a organização militar também serviu como referência de organizações, pois possuíam princípio de unidade de comando, onde apenas havia um superior e depois por meio de uma escala hierárquica, com níveis de comando denominava-se o grau de autoridade e responsabilidade de cada indivíduo.

Pensando nisso, os militares permaneceram com o controle centralizado, mas descentralizaram a execução, pois com o aumento de guerras e de batalhas não haveria como cuidar de tudo sozinho, então os comandos de execução eram divididos e feedbacks eram feitos para o comando superior, onde ele conseguia controlar tudo sem precisar estar presente, desta forma cada um sabia onde estar e o que fazer.

A partir de 1776, segundo Chiavenato (1997, p. 26), com o surgimento das máquinas a vapor, fez-se nascer uma nova concepção de trabalho, que mudou completamente a estrutura comercial e social da época, provocando assim mudanças em todas as áreas (social, política e econômica), transformando o século XVIII em talvez um dos mais importantes da história da humanidade, onde difundiu na Inglaterra e no restante do mundo civilizado, este período ficou conhecido como revolução industrial. O marco desta mudança foi à passagem do capitalismo comercial para o industrial.

Foi aí que a produção manual foi substituída pela industrial, ou seja, ferramenta pela máquina, isto contribuiu para consolidar o capitalismo como modo de produção dominante. Este momento revolucionário é ponto culminante da evolução das áreas econômicas, social e tecnológica.

Com as mudanças da revolução industrial, as empresas industriais foram obrigadas a coordenar melhor sua mão de obra empregada, que antes era um grupo de artesões dirigidos por mestres habilitados, e tornaram-se um batalhão de operários onde se originou a classe proletariado. Antes era utilizado para o trabalho manual de instrumentos rudimentares, com o surgimento da máquina o trabalho ficou mais complexo, pois era obrigado a operá-las, ou seja, um trabalho mais elaborado. Desta forma os trabalhos eram divididos, os processos para a elaboração de um produto foram separados por grupos, onde cada um desempenhava a função que lhe foi selecionada, sem fazer o processo de criação do produto todo. O ponto negativo é que foi se apagando da mente do operário o sentimento de estar produzindo e assim, fazendo sua contribuição para com a organização.

Com apenas a preocupação com o quanto produzir e com menos custos, os empresários acabaram deixando de lado a gestão pessoal e a coordenação do esforço positivo.

Com isso a revolução industrial, apesar de suas mudanças na estrutura empresarial e econômica da época não conseguiu influenciar diretamente os princípios de administração de empresas já utilizados.

Com todo esse péssimo gerenciamento da época, originou-se um descontentamento entre empresário e operário, o que gerou uma evolução gradativa de relações sociáveis, para chegar ao estágio em que nos encontramos nos dias atuais.

No próximo capítulo vamos discorrer sobre a liderança, conceitos e sua importância no contexto organizacional.

3. A LIDERANÇA

3.1 CONCEITO DE LIDERANÇA

A liderança tem sido um tema recorrente no meio acadêmico, evidenciando que o seu conceito vem sendo estudada com intensidade e aprimorada ao longo do tempo dado a importância do papel da mesma no âmbito organizacional.

Portanto até a década de 60 os líderes tinham controles mecânicos, pois sabiam planejar, organizar, controlar e corrigir qualidades definidas anteriormente para um bom líder. Nesta época era se designado com um bom líder aquele que pudesse controlar os funcionários, ou seja, que tivessem todos os colaboradores nas palmas das mãos.

Com a década de 60 as organizações perceberam que precisavam mais da contribuição de seus funcionários, mas foi só na década de 80 mesmo que se percebeu a real importância que um bom líder e uma boa liderança interferiam nos lucros finais da empresa, com a concorrência aumentando as organizações precisavam de funcionários mais dedicados e motivados para desenvolver seu trabalho foi ai que se criou um novo perfil para os líderes onde tais deveriam estimular os funcionários a vender mais, estar atento aos objetivos da equipe, proporcionar um bom ambiente de trabalho e por meio deste novo perfil de liderança criar laços melhores com os funcionários.

Com isso percebeu-se que as organizações eram formadas por pessoas, com sentimentos e opiniões diferentes, que estavam dentro de um mesmo ambiente buscando o mesmo objetivo. Portanto, liderar e conduzir as pessoas, conhecendo todas as suas necessidades e tudo que os motiva, pois um funcionário feliz e bem motivado desenvolve melhor seus trabalhos.

Quando falamos em liderança às palavras que logo nos vêm a cabeça são, líder, chefe, comandante ou até mesmo autoridade e também normalmente atentamos a dizer que líderes só podem ser aquelas pessoas com o QI elevado, mais autoconfiantes, bastante ambiciosas ou mesmo pessoas que dispõem de habilidades sociais. Observamos assim

que o conceito atual de liderança é colocado da seguinte forma: “Liderança representa a sua capacidade de influenciar pessoas a agir”. (HUNTER, 2004, p.105).

Então segundo a citação acima liderar significa obter o que se precisa por meio da persuasão, com o convencimento, sensibilidade, conhecimento e carisma, ou seja, não se utiliza o poder, pois desta forma estaríamos obrigando a pessoa a realizar o que queremos e assim não se estaria exercendo o papel de líder, já com o influenciamento a pessoa acaba fazendo de boa vontade o que lhe é proposto.

Mas também não podemos dizer que só a liderança é capaz de ser o único fator a influenciar no bom trabalho em equipe, pois tudo vem a depender do líder que deve ser eficaz, pois da mesma forma os membros da equipe podem realizar o trabalho apresentado, mas sem atuarem com satisfação.

Segundo Kelley (1999, p.177):

Para ser um líder eficaz [...], um membro de equipe deve garantir o respeito dos colegas de trabalho em pelo menos uma das três áreas cobertas por essa habilidade crítica: 1. Quociente de conhecimento – respeitada qualificação e comprovado bom-senso em áreas relevantes para as metas do grupo. 2. Quociente de pessoas-habilidade – indica que você tem consideração pelos colegas e que as metas deles têm tanto valor quanto as suas; assim eles são levados a trabalhar de forma voluntária com você para alcançar o objetivo. 3. Quociente de iniciativa – indica que você desempenhará as atividades que ajudam o grupo a alcançar, de fato, a meta.

Segundo a citação acima o líder está focado na capacidade de se tornar eficaz, por meio disto fornecer aos colaboradores o que ainda não suprem por conta própria, assim as pessoas estarão cada vez mais bem dirigidas e motivadas a si mesmos.

Cada ser humano é único, dotado de personalidade, habilidade, atitude e conhecimentos diferentes desta forma cabem ao líder conhecer suas ferramentas de gestão de pessoas para a tomada de decisão, aproveitamento e valorização dos talentos dentro de sua equipe. A principal ferramenta que um líder pode ter é o aprendizado contínuo, pois por meio dele será feito um direcionamento para o aprendizado organizacional e assim desenvolverá capacidade de promover a educação para um serviço de alta qualidade e

assim dar a abertura para a transmissão de informações dentro e fora da organização deixando que os colaboradores participem das tomadas de decisões, atuando assim com um educador, negociador, incentivador e coordenador.

O líder deve observar o comportamento tanto pessoal quanto profissional do colaborados para que por meio disto consiga identificar os pontos fortes e fracos de cada um para poder buscar melhorias no assunto comportamental. O líder deve ajudar o colaborador enfrentar a encarar a realidade, mobilizá-los para fazerem mudanças, e despertar para os novos desafios.

Em uma liderança despreparada pode gerar conflitos desnecessários, estimula jogos de poder, desmotiva a equipe e sem alguém para mostrar o caminho a ser percorrido transforma-se em um navio sem rumo e não alcança nenhum objetivo.

A liderança nos dias atuais é um dos condutores das organizações para alcançar a excelência da sua própria superação, assim as organizações buscam desenvolver e avaliar o potencial dos executivos e pessoas chaves para encontrar líderes, pois isto acabou se tornando vital para o sucesso da organização.

Definir liderança acaba se tornando uma tarefa difícil, após os diversos estudos encontrados na literatura sobre o assunto.

Segundo Ribeiro (2010, p.96):

“Liderança é a característica que se espera do gerente, chefe ou supervisor, e que deve ser demonstrada na condução do processo produtivo, por meio do envolvimento e do aproveitamento pleno da criatividade do grupo a ele subordinado, de modo a alcançar a satisfação de todos. ”

Portanto, liderança são as características que esperamos de nossos gerentes, supervisores e chefes, pessoas que tem a missão de nos mostrar o caminho certo para alcançar os objetivos da empresa e a satisfação de todos os liderados.

Chiavenato (1994, p. 147) entende que:

“A liderança é um fenômeno tipicamente social que ocorre exclusivamente em grupos sociais. Podemos defini-la como uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida por meio do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos. [...] a liderança é um tipo de influência entre pessoas: [...] na qual uma pessoa age no sentido de provocar o comportamento de uma outra, de maneira intencional.”

Já Chiavenato define o líder por meio de sua característica de ter influência sobre os seus liderados, na qual consegue estimular e fazer com que as outras pessoas desenvolvam o comportamento esperado.

Segundo James C. Hunter (2004, p. 28):

“Liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmaticamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum.”

Hunter acompanha o mesmo pensamento de Chiavenato em que Liderança é a habilidade de influenciar o outro de forma que ele atinja os objetivos propostos.

Max de Pree (1989, p.34), refere-se ao líder como um servidor da organização e das pessoas que trabalham com ele.

Desta forma podemos perceber um ponto em comum em todas as citações feitas acima, pois todas apontam que o líder deve proporcionar o apoio que o liderado necessitar para a realização de seu trabalho, assim entende-se que influenciar o liderado para alcançar algum objetivo não depende do líder, a ele cabe apenas o papel de facilitador das realizações que cada membro da equipe deve realizar.

Assim podemos apontar também que nem sempre o líder encontrara um ambiente perfeito com uma equipe sempre motivada, ou que se apresente voluntariamente para os trabalhos, mas é aí que ele poderá desenvolver seu potencial, pois por meio desses pontos contras ele terá de criar um ambiente no qual ele possa despertar a motivação e a

criação em todos os liderados, portanto é de suma importância o esforço que se faz para não desmotivar o trabalhador para conseguir assim um bom processo de liderança.

Podemos assim dizer que para o líder cabem dois papéis fundamentais um de alavancar um ambiente onde o trabalhador consiga acionar sua motivação intrínseca, ou seja, não basta apenas incentivar para a realização dos trabalhos, mas também auxiliar no desenvolvimento da energia motivacional dos liderados. E o outro papel seria o de conseguir manter esta energia motivacional, pois é muito fácil desmotivar uma pessoa desta forma o líder deve estar sempre atento para que isto não aconteça e este processo deve ser feito por meio de uma comunicação correta entre ambos onde reconhecimentos do esforço sejam notados.

Por meio do referencial bibliográfica de Max De Pree (1989, p.73), que diz que liderança dá-se então por uma capacidade de acionar e manter a motivação de todos os trabalhadores para a realização do trabalho proposto, e o líder seria como um administrador empenhado em promover o conhecimento dos liderados e influenciar em sua criatividade e sua participação dentro da organização, tendo como ferramenta a delegação de trabalhos.

Para designar-se um verdadeiro líder a pessoa deve ter o conhecimento e uma habilidade necessária para guiar o grupo para aonde pretende chegar, ou seja, ele deve ser como uma bússola para sua equipe. Assim consegue-se entender que se dizer “ chefe” ou “gerente” não é mesma coisa e assim não é tido como líder pela equipe.

A palavra liderança não se pode ser usada para denominar quem manda ou quem guia, pois dentro deste universo as diferenças entre os diversos tipos são enormes, pois um chefe não consegue liderar apenas usa o poder que tem sobre os outros de forma autoritária, já o líder consegue influenciar todos os membros do grupo para alcançarem o que almejam sem usar de forma autoritária seu poder.

Entre líderes e chefes outro ponto que os distingue são seus tipos de preocupação, pois o chefe tem por obrigação defender os interesses da empresa, já o líder presa pelo desejo de alcançar um objetivo e assim um final para a equipe.

Dentre algumas características de um líder de equipe há algumas que se destacam mais que outras e são elas, interagir com idéias estímulos a discussões, saber e ter argumentações saber ouvir para uma melhor comunicação, incentivar as pessoas do grupo que aparentam ser mais tímidas e conter os mais falantes para que não se

excedam em suas idéias ou comentários e criar um clima natural para que todos se sintam a vontade em participar e consigam expressar sua sinceridade quando se porem a alguns pontos de vistas.Ou seja, o líder deve usar de sua habilidade de consenso para conseguir chegar a uma conclusão sobre qualquer assunto que o grupo venha a discutir.

Assim nos anos mais recentes o papel do líder é muito mais desenvolvido, pois ele é considerado mais um mentor ou professor para sua equipe do que um chefe, pois terá que guiá-los e orientá-los para as realizações de todos os projetos propostos pela organização e não obrigá-los ou forçá-los. Não devemos confundir liderança com chefia, pois são grandes as diferenças entre elas:

Segundo BAGGIO (2007, online):

- O chefe conduz, o líder aconselha;
- O chefe inspira medo, o líder entusiasmo;
- O chefe diz “EU”, o líder diz “NÓS”;
- O chefe se preocupa com as coisas, o líder com as pessoas;
- O chefe colhe os louros, o líder os distribuir;
- O chefe enxerga o hoje, o líder contempla o amanhã. (BAGGIO, 2007, online)

E assim, o sentido do líder para o individuo, é construído a partir do equilíbrio entre a indagação e a argumentação, quando as necessidades provenientes de sua vida profissional e intima, estão dispostas aos interesses e a resolução do líder, este irá de forma empática procurar suprir as necessidades e prover as lacunas existentes.

3.2 ESTILOS E TEORIAS SOBRE LIDERANÇA

Definir um estilo de liderança ideal ou mesmo defini-la nos dias atuais tornou-se meio difícil, pois às vezes um estilo adotado por um líder em determinada situação pode não ser considerado correto para outra. Mesmo com esta dificuldade em definir um estilo ideal de liderança nada nos impede de analisar algumas formas utilizadas para os objetivos utilizados ou sobre os erros cometidos.

Como já dissemos anteriormente há quem defenda que um líder já nasce com traços de personalidade para atuar nesta área, como também há quem diga que liderança é algo que se adquire com o tempo por meio de experiências vividas, mas ambas as idéias não causam mais tanta polemica, pois se percebeu que nem sempre uma pessoa apenas lidera logo esta teoria sobre personalidade acaba indo por água abaixo e não se apresenta muita sustentação.

Algumas pessoas ainda insistem em dizer que um líder já nasce pronto, mas cientificamente não se pode provar esta teoria, o que nota-se é que existem pessoas que tem características pessoais que tornam suas habilidades mais desenvolvidas para se tornar um líder, mas não que ele já nasça pronto.

É importante entender que os estilos de liderança consistem nas atitudes de um líder com seus seguidores. Pensando desta maneira, diversos autores destacam três formas costumeiramente utilizada pelos líderes nas situações mais variadas, conforme citação de ARAUJO (2006, p.341-342):

- Autocráticos (ou autoritários): o líder que se assume desta maneira tem o comportamento regido pela tradição não costumando ouvir seus seguidores. É adotado principalmente pelo sexo masculino nas fabricas, onde as pessoas que trabalham diretamente com as maquinas necessitam de precisão nas tarefas que executam, pois importante é que o produto final esteja pronto no prazo projetado.
- Democráticos (ou participativos) ao contrario do estilo autocrático o enfoque é as relações humanas e não a produção. Os seguidores participam do processo de tomar as decisões. Por conta disso, objetivos e estratégias são definidos tanto pelo líder, quanto pelos seguidores, de maneira democrática, característica presente em líderes femininas. Normalmente este estilo de liderança apresenta-se em organizações em que a grupos de pessoas melhor qualificadas. Pois, neste

caso, o importante para estas pessoas é ter voz ativa no processo e mais agudamente nos processos críticos, aqueles que mais importam para os objetivos finais das organizações.

- Laissez-faire: chamados de líderes de rédea solta, contudo esta liberdade oferecida às pessoas pode passar a impressão de que a liderança não existe, pois não há um foco como nos dois estilos anteriormente vistos. Um exemplo deste estilo pode ser observado na área acadêmica, onde geralmente as pessoas têm tarefas predeterminadas, mas quem define o tempo necessário para o cumprimento das tais tarefas é a própria pessoa. Note que nenhuma das formas apresentadas é excluyente, ou seja, um líder pode ser autocrático em uma determinada situação e democrático em outra. Mas atenção: este fato não significa incoerência de atitudes, pelo contrario demonstra que o líder é capaz de adapta-se as necessidades da ambiente.

Para completar o entendimento sobre gerente autoritário Ribeiro (2010) diz que:

“No procedimento gerencial autoritário, as pessoas são conduzidas a produzir de forma mecânica sem terem oportunidades para pensar, criar e participar, inseridas num ambiente que não proporciona motivação e satisfação com o trabalho; já no de liderança, as pessoas são conduzidas a produzir de forma envolvente, participativa, criativa, trabalhando com satisfação e contribuindo bem mais para a qualidade e o crescimento do negócio.”

Pode-se notar que um processo totalmente diferente dos outros, pois impera o velho jargão popular “manda quem pode obedece quem tem juízo”.

Já a democracia se dá por meio do dialogo e compartilhamento de idéias que são debatidas e decididas pelo grupo onde o líder estimula e assiste o grupo em ação;

O grupo procura meios para a resolução dos problemas e procura o líder para aconselhamento técnico quando necessário;

A divisão das tarefas a serem desenvolvidas fica a critério do grupo e da mesma forma a divisão de companheiros para o desenvolvimento do trabalho;

O líder procura se igualar ao grupo, sem parecer ser superior, embora a execução do trabalho deva ser feita pelos subordinados.

Em liderança democrática o líder busca compartilhar decisões e as atividades com todos os membros do grupo, percebe-se que ele tem outra visão das pessoas e de si mesmo, ele acredita que todos devam participar tanto do planejamento quanto da execução das tarefas, não acredita que é o dono da verdade e influencia a todos a acreditarem que podem agir com autonomia e responsabilidade. Passa a todos então a idéia de que sua atenção esta voltada para as relações pessoais e mostra que seu poder é baseado na credibilidade que seu grupo lhe atribui.

A Liberal conforme citada pelo autor é um modelo onde há muitas peculiaridades conseguimos distingui-lo por meio das seguintes características:

A participação mínima do líder, liberdade para tomadas de decisões individuais ou grupais;

O líder limita-se a apenas em apresentar os materiais para o grupo para que possam cumprir suas funções, mas não interfere em nada;

O líder não faz nenhuma tentativa em avaliar ou de regular o curso dos acontecimentos, ou seja, não toma a frente de qualquer trabalho proposto.

Para que se entendam melhor alguns estilos e tipos de liderança precisa-se observar com atenção o estilo de cultura implantado pela organização e veremos abaixo alguns exemplos desses estilos de lideranças.

Pode-se notar que um processo é totalmente diferente do outro na gerencia autoritária é

Segundo Ribeiro (2010), os estilos de liderança são:

- “ Liderança Coercitiva;
- Liderança Controladora;
- Liderança Orientadora;
- Liderança Integradora;
- Liderança Situacional.”

Vamos entender cada um desses estilos:

Liderança coercitiva: caracteriza-se pelo poder coercitivo, nessa liderança o colaborador é tratado apenas como uma “peça” de engrenagem, onde não tem voz alguma, apresentando assim um baixo nível de produtividade.

Liderança controladora: neste tipo de liderança os liderados ficam limitados às ordens determinadas pelo líder, agindo de forma mecânica.

Liderança orientadora: nesta liderança é incentivada a cooperação, permite-se a integração entre os subordinados, o que facilita a compreensão e o desenvolvimento dos objetivos propostos, reduzindo a competição perniciosa ao bom desempenho do grupo.

Liderança integradora: baseia-se no princípio de que todo indivíduo independentemente de suas funções contribui para o alcance de objetivos da empresa. Respeita o colaborador como um todo, o líder integrador promove a coesão do grupo, emprega o recurso de *feedback*, usa a intuição como complemento da lógica e procura compatibilizar tanto quanto possível os objetivos organizacionais como os individuais dentro de um quadro de referência ética.

O líder integrador não procura ser o foco das atenções, mas funciona como facilitador da consequência de esforços, influenciando mais por seus atos e exemplos de coerência, abertura, transparência e credibilidade, do que por suas palavras ou pelo uso de autoridade.

Liderança situacional: é baseado no processo de que cada colaborador tem seu processo de aprendizagem e desenvolvimento profissional. A não observância desse fator gera frustrações, conflitos e insatisfação entre comando e o respectivo comandado. Nessa idéia mostra-se que cada pessoa necessita em diferentes circunstâncias, de atenção exclusiva e específica.

A chave de utilização para esta liderança está em avaliar o nível de maturidade dos liderados e comportar-se de acordo com o modelo, ou seja, nesta liderança é implícito que o líder tem o papel de ajudar os liderados a amadurecer e assim poderem desenvolver-se sozinhos.

Fiedler(1981, p.53) com seu modelo iniciou um debate sobre idéias de liderança situacional, onde recebeu muitas críticas de diversos pesquisadores, pois estes questionavam suas proposições como seus questionários para avaliar os líderes onde se fixam nas atitudes e não nos comportamentos reais que são completamente diferentes.

Seguindo em defesa de que liderança é uma questão de traços e não de personalidade a melhor forma de conseguir avaliar um líder é por meio dos testes de aptidões, mas como começou a tornar-se difícil fazer a separação entre os traços dos líderes e dos não líderes nos anos cinquenta chegou-se a conclusão que estas definições de traços e de características não seriam necessárias para definir realmente o que é liderança. Foi aí então que os pesquisadores foram atrás de analisar os comportamentos tidos em grupos para que assim pudessem chegar a uma resposta verdadeira sobre o que é liderança.

Dado se assim por meio de pesquisas conseguiu-se chegar à seguinte definição de que liderança seria o comportamento do indivíduo quando dirige as atividades de um grupo para chegar a determinado objetivo. Desta forma conseguiu-se abordar o aspecto comportamental que examina como as ações feitas pelos líderes são percebidas pelas pessoas que o cercam.

No próximo item vamos abordar o novo papel das lideranças nas organizações.

4. O NOVO PAPEL DAS LIDERANÇAS NAS ORGANIZAÇÕES.

4.10 NOVO PAPEL DOS LÍDERES NAS ORGANIZAÇÕES

Dentro do mundo corporativo cada vez mais a liderança se faz presente e seu papel se vem se tornando cada vez mais importante, o grande desafio que as organizações vêm enfrentando é o de fazer com que o potencial humano seja utilizado e direcionado para a obtenção dos resultados esperados. Assim faz-se o papel do novo líder de não só desafiar seus liderados, mas também de inspirá-los a percorrerem um percurso onde consigam atingir o objetivo proposto. Ele tem como obrigação fazer com os liderados pensem e sintam e tenham também consciência de seus comportamentos, conseguindo desta forma estimulá-los aos trabalhos propostos e assim a obtenção do sucesso. “O papel da liderança é descobrir e desenvolver novos talentos e, muitas vezes, isso significa confrontar antigos conceitos”, disse Peters (1989, p.36).

O conceito de liderança vem mudando conforme os anos, mitos estão sendo derrubados, na era clássica o papel do líder era o de estar sempre focado nas necessidades das organizações, o que difere bastante dos anos atuais, pois sua preocupação gira em torno de direcionar o potencial humano para atingir os objetivos e resultados esperados dentro das organizações e também criar novas culturas e estratégias para alavancar cada vez mais o sucesso da mesma.

“Segundo Peters (1989, p. 39-40), o papel da liderança é descobrir e desenvolver novos talentos e, muitas vezes, isso significa confrontar antigos conceitos”.

Saber definir as metas e conseguir atingi-las em certo prazo determinado é algo muito importante e que também vem sendo muito cobrado pelas organizações. Conseguir reunir todas estas características em uma pessoa só e fazer com que ela consiga inspirar, contagiar e motivar o resto das outras pessoas e ainda atingir os objetivos de maneira eficaz é os perfis que as organizações vêm procurando. O perfil do líder tem mudado cada dia mais, pois se conseguiu perceber que o sucesso do mesmo não depende exclusivamente de si e sim do grupo que ele coordena, o líder conhece seu papel sabe de

suas obrigações e sabe mais ainda que se conseguir com que todo o restante da equipe consiga acompanhá-lo e ter um bom resultado será maior de idade benefício para a organização e assim o sucesso da mesma e contribui para seu próprio sucesso, pois uma empresa que prospera por meio de uma boa liderança alcança objetivos cada vez maiores.

Para ser considerado um bom líder antes de qualquer coisa é preciso entender qual é a sua real finalidade no âmbito organizacional, porquê de sua existência, qual a sua contribuição para com a organização. Com este entendimento sobre este assunto fica mais fácil criar um ambiente organizacional prazeroso onde todos se sintam a vontade para desfrutá-lo, assim para o líder é primordial ter algumas virtudes tais como: saber ouvir, ter eficácia, saber delegar as tarefas, e desenvolver seu grupo estas seriam pelo menos as primordiais, mas também há diversas outras que também não são menos importantes.

Ter um perfil de sucesso, ser reconhecido como um grande líder é tudo que os líderes desejam, mas isso não depende só deles, mas o início parte deles, pois é deles o papel de motivar, incentivar, formar os times de vencedores e quem consegue isso se destaca e para isto lidamos com pessoas sendo assim não da pra possuir um padrão de comportamento estabelecido.

Não podemos dizer que na arte de liderar exista apenas uma maneira quando na verdade são infinitas as formas de se desenvolver o papel de um líder cabe a ele analisar a melhor forma perante a equipe que esta. Eles precisam desenvolver uma serie de habilidades e precisam aprender a utilizar as experiências que vivenciou para que assim consiga influenciar e obter o máximo de sua equipe.

O primeiro passo para um bom líder é o autoconhecimento conseguir entender e definir para onde deseja ou precisa ir e assim traças seus planos para chegar até lá, esses com certeza são os primeiros passos para uma liderança com sucesso.O deve conhecer as pessoas e saber influenciá-las para tê-las perto dele, formando assim equipes responsáveis e produtivas, precisa mostrar a força que tem e ao mesmo tempo mostrar também que colabora para alcançar os resultados esperados.Outra característica importante de um grande líder de sucesso atual sempre ter a capacidade de se adaptar as mudanças, ou seja, precisa aprender a lidar com as coisas novas que vão surgindo, pois elas são boas, tiram as pessoas da zona de comodismo e fazem com que tenham

idéias novas e que produzam mais de formas diferentes, líderes de sucesso reconhecem isso e criam maneiras de se adaptar.

Concordemos que um processo de mudança não é fácil, mas se faz necessário algumas pessoas acabam colocando barreiras para se introduzir este novo processo, mas um verdadeiro líder consegue até mesmo nesses momentos estimularem as pessoas nesta fase de mudança, a partir daí traça-se uma nova característica importantíssima de um grande líder que é aquela capacidade em que acompanha as tendências, mantém-se atualizado e inovando em seus conceitos e projetos, isto diferencia um grande líder dos demais.

Segundo KRAMES (2006, p.60):

“O colaborador que tiver a capacidade de enxergar a mudança como uma oportunidade, não como um problema, terá maior sucesso na carreira do que seus colegas conservadores, que temem qualquer novidade”.

Entende-se que um líder de sucesso não precisa apenas administrar as tarefas das organizações, mas também compreender e reconhecer as individualidades que cada um tem, e por meio isto extrair ao máximo o que ela tiver a oferecer, para atingir a eficiência da equipe e aumentar o sucesso e prestígio da empresa. O líder tem o papel de reconhecer em cada pessoa suas respectivas habilidades, pois ninguém é igual a ninguém cada um é composto por inúmeras características que os diferem uns dos outros, pois cada ser humano é único.

Por meio disto entendem-se então que um líder de sucesso deve saber reconhecer as habilidades e as características de cada um para formar assim equipes de grande sucesso e altamente qualificados e com grandes competências. Promover a colaboração entre as pessoas e não deixá-los de incentivá-los assim consegue-se o resultado final de grandes equipes desempenhadas em realizar o seu trabalho e prosperar junto com sua organização.

O líder deve ser referência entre seus liderados ser respeitado mesmo quando não se faz presente, mostrar que confia em sua equipe e que acredita tanto quanto eles no bom

desempenho na realização do trabalho criado por eles, o líder com boas idéias transpareça seus liderados confiança desta forma todos os seguiram sempre, pois se mostra optar pelas melhores idéias não terá problemas com a sua liderança perante sua equipe.

Um líder deve ter a capacidade de enxergar a organização em tudo, ou seja, conseguir enxergar como as diversas forças interagem dentro da organizam e o ponto de impacto entre elas causa dentro da mesma.

Assim dentro das habilidades desenvolvidas por um administrador deve se deixar transparecer a de saber conviver, pois, ele precisara lidar e entender com situações bem complexas e julgá-las de maneira que não fique duvidas de que agiu da forma mais correta, pois assim independentemente da resolução de qualquer situação ele conseguira obter e respeito e a compreensão de toda a sua equipe.

O líder possui papel indispensável dentro da organização cabe a ele trabalhar de forma entusiástica, incentivar, motivar, organizar e possuir acima de tudo motivação para si própria, pois o verdadeiro líder deve focar dos objetivos estratégicos da organização e não apenas no gerenciamento de pessoas, nota-se assim que o trabalho de um líder de sucesso é muito maior do que se possa supor, ele faz a base de um à organização sem ele ela tem um de seus pilares fracos sujeitos a caíra qualquer momento.

Todo e qualquer líder possui um conjunto de qualidades para alcançar suas metas, acabe a ele ser eficaz e manter o equilíbrio das relações, saber ouvir e compartilhar suas idéias e também aceitas as idéias alheias. O líder deve confiar em sua equipe e isto é feito por meio da delegação de tarefas onde se consegue perceber quem é comprometido e quem não é somente com o desenvolvimento de um bom papel de delegação é que se conseguirá extrair o máximo de cada pessoa do grupo e assim desenvolver a equipe de maneira a ter um grande desempenho. Participação designa-se como palavra chave para um a boa liderança, pois é por meio da ajuda de cada membro que surgira maneiras diferentes de percorrer os objetivos esperados.

Com a era da informação trouxe uma nova serie de desafios para os novos lideres, pois por meio dela o nível de produtividade e qualidade tem aumentado cada vez mais, diante disso o líder tem um papel cada vez maior de guiar e conduzir as transformações necessárias para que as organizações consigam alcanças seus objetivos, o líder deve ser ágil e tratar das mudanças como tarefas simples. Com isso as pessoas acabam

assumindo um papel cada vez maior dentro das organizações por meio do conhecimento adquirido e assim se tornam parte da transformação que é necessária.

Ser líder de sucesso hoje exige uma grande carga de autoconhecimento, ou seja, estar atento tanto a conceitos do passado quanto as novidades que vem surgindo, é aprender a se moldar conforme for preciso e se fazer presente e qualificar o maior numero de equipes bem desenvolvidas possíveis. O líder moderno acima de qualquer outra qualidade é um líder servidor, ele usa o poder que tem diante dos outros com sabedoria e assim adquire o respeito de todos e assim consegue transmitir todo seu poder de influencia e sua autoridade perante os liderados.

4.2 O LÍDER E A MOTIVAÇÃO

O líder é referencia para sua equipe desta forma não adianta apenas incentivar eles também precisam estar envolvidos e estarem realmente dispostos a ajudar e a desenvolver o trabalho proposto, é ai que surge a motivação, pois como sabemos pessoas motivadas rendem mais e se empenham mais logo o resultado disto é uma equipe de sucesso e prospera mento da empresa.

Atualmente no meio organizacional o tem a motivação vem sendo muito abordado, pois com a passar do tempo notou-se o quão importante cada colaborador faz dentro da organização, ou seja, ele passa a fazer parte da empresa de deixa de ser apenas uma peça mecânica que pode ser substituída e assim alavancasse o líder que deixa de ser tratado e temido como “chefe” e passa a ter o papel de facilitador das relações dos trabalhos”.

Nos dias atuais vem se falando muito de motivação, mas muitos não conhecem nem seu verdadeiro significado logo estas duas palavras são tidas apenas como bonitas e não entendidas.

As organizações vêm se preocupando cada vez mais com a motivação de seus colaboradores já que são eles que dão vida à empresa, e não se preocupam apenas por causa do bem estar deles e sim pelo rendimento de produtividade, pois quanto mais

motivado mais produção e conseqüentemente mais lucro. Assim cabe ao líder manter esse processo sempre em perfeito estado e para que isto o aconteça também precisa estar motivado, pois você só consegue executar o processo de motivação quem já faz e o entende. Assim ela consegue expressar inteiramente o seu valor.

Manter-se motivado é uma virtude assim o líder que consegue isso independentemente de seus problemas consegue alcançar o sucesso esperado, assim para assumir um cargo de liderança deve-se ter muita competência e dedicação, pois é um processo muito árduo onde só quem estiver disposto a enfrentar-se saíram bem.

O que se deve ficar claro é que muitas empresas esperam dos líderes que eles sejam super-heróis, e esquecem que super heróis não existem, logo é um erro, pois estamos falando em lidar com pessoas e o papel de motivar não caberá apenas ao líder a empresa toda deve trabalhar e mostrar ao colaborador que independentemente de seu cargo ele é sim parte importante da empresa.

Para Bergamini (1997, p.19), durante o período da revolução industrial a maneira mais fácil e principal de conseguir que um colaborador mantivesse motivado sempre era por meio de punições, ou seja, criava-se assim um ambiente característico de medo, pois suas punições não eram apenas de matéria psicológica, mas também físicas onde os colaboradores sofriam perdas onde lhe faria falta mais tarde.

Apenas atualmente que empresas passaram a se preocupar com a capacitação dos seus colaboradores, pois foi mais antes eles se preocupavam apenas com o treinamento operacional onde apenas minimizavam-se os erros e diminuía assim os custos de produção.

Desta forma entende-se que as organizações entenderam que o que ira competir para uma boa motivação é o vínculo e as relações da própria com seus colaboradores e assim terá funcionários motivados e muito satisfeitos. A motivação se da por meio de trocas feitas entre empresa e funcionário onde ambos se doam para um objetivo maior, pois se obtiverem sucesso todos ganham e assim o funcionário se sente parte da organização e trabalha cada vez mais para seu desenvolvimento e obtenção de cada vez mais sucesso.

4.3 O PROCESSO DE MOTIVAÇÃO DENTRO DAS ORGANIZACOES

Segundo Volpato (1998, p.98), a motivação se torna mais importante quando se diz respeito ao sucesso empresarial, pois é uma forma efetiva de conseguir alcançar a realização almejada de determinado projeto. O sucesso não nasce sozinho ele depende de diversos fatores como a forma de tecnologia adotada na organização, como o desempenho de da qualidade que as pessoas que ali trabalham exercem para o alcance dos objetivos.

Desta forma entende-se que o processo de motivação dentro das organizações dá se por meio de todos os fatores que fazem com que a organização e os colaboradores se tornem um só e desenvolvam ao Máximo para a obtenção dos resultados esperados. O elemento chave de uma gestão de processo motivacional é a gestão de estratégia e de resultados, seu diferencial se da pelo equilíbrio da capacidade produtiva e da motivação dos trabalhadores, mas esse processo acontece em conjunto com os valores da organização onde, são entendidos com uma crença no que tende a ser valioso para a organização.

Volpato (1998 p, 82), afirma que para conhecer e entender os valores de uma empresa precisa-se enxergar aonde a empresa pretende chegar e os caminhos que ela busca para alcançar os seus objetivos esperados. Em uma visão futurista da organização com relação a seus colaboradores entende-se que deve haver uma concordância com os valores internos e externos da organização, pois para alcançar à produtividade e conseqüentemente a lucratividade a organização precisa estar em uma busca constante do nível de satisfação operacional e pessoal de seus colaboradores.

Para a resolução deste problema motivacional pressupõe que se deve adaptar-se a mudanças ambientais e organizacionais. Mas para que este problema seja realmente apagado deve-se melhorar a troca de “feedback” entre as chefias e seus colaboradores, desta forma eles se sentem fazendo cada vez mais parte da organização e sentindo a necessidade de fazê-la prosperar.

Entendemos que quanto maior o nível de satisfação do colaborados mais ele contribui para a realização da organização e sua obtenção de sucesso. Para Carvalho (1995,

p.170), o empregado deve sempre sentir a relação entre ele e o produto acabado no sentido do orgulho de dizer “eu fiz parte do processo, eu colaborei neste feito”, ou seja, com isso ele busca se desenvolver e aprender mais e estar pronto para ajudar e alavancar a organização. Desta forma o que determinara o sucesso da organização neste processo motivacional é o quão envolvido ela esta com seus colaboradores e quão eles estarão com ela.

Um dos processos de motivação dentro da empresa atualmente vem sendo a liderança compartilhada, onde não só apenas poucos mandem e muitos obedeçam e sim uma governança corporativa, onde todos se sintam parte da organização e trabalhem para a prosperação da empresa. Assim cada um coordena o que deve fazer e por meio disto consegue-se uma auto responsabilidade e se sente parte totalmente importante da organização. Esse tipo de liderança aponta um novo caminho para as organizações mostrando que na realidade não se precisa de ninguém mandando em ninguém e sim de alguém apenas que assessorar as outras e da autonomia, responsabilidade e voz para cada um dentro organização, democratizando assim as tomadas de decisões.

4.3.1 Motivar para realizar

Este é um recurso utilizado para alcançar e crescer ao encontro deus objetivos de forma que o alcance de forma rápida e eficaz tornando a empresa cada vez mais satisfatória. A realização e importante para si mesma independentemente de qualquer coisa que a acompanhe. Rod Auerbach, presidente do time de basquete de Boston, dizia apenas uma coisa sobre motivar seu time, recorrer ao orgulho de ser o melhor time do mundo. (DAVIS e NENSTRON, 1992, P.48).

4.3.2 Motivar para competência

Este é o tipo de motivação para realizar trabalhos com alta qualidade. Através deste impulso os colaboradores são levados a um nível mais alto onde eles são motivados a terem domínio sobre seu trabalho, no desenvolvimento das atividades de resolução de problemas e se esforçam cada vez mais para serem inovadores. Para pessoas que são motivadas pela competência elas esperam o mesmo tipo de trabalho de quem interagira com elas, ou seja, trabalho também de alta qualidade e assim se o mesmo não é acabem tornando estas pessoas impacientes, pois o trabalho que se esta realizando não esta saindo com o nível esperado. Para este pessoal a preocupação com a qualidade é tão importante quanto a quantidade que é produzida, desta forma a importância dos relacionamentos humanos fica em segundo plano.

Percebe-se assim que a orientação para a competência é mais forte que a necessidade de afiliação.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considera-se que a presente pesquisa alcançou o seu propósito ao trazer subsídios relevantes a respeito de como assegurar a adequação correta sobre a liderança e seu novo papel nas organizações tema principal dessa discussão.

Os resultados da pesquisa seguiram os passos da metodologia de análise estratégica embasada no seu referencial teórico.

Portanto, no decorrer do trabalho observamos que as organizações estão inseridas em um contexto social, político, econômico e cultural e, dessa forma, sofrem alterações ao longo do tempo em função das mudanças que ocorrem no ambiente externo. Essas mudanças acabam impactando também a maneira como as pessoas são tratadas no ambiente de trabalho.

Quando falamos em pessoas, não falamos em simples sistemas como financeiro, logístico e outros que as organizações utilizam, mas sim de sistemas complexos chamados de “liderança compartilhada”, ocupando atualmente um lugar privilegiado nas organizações.

O homem deve ser considerado em sua complexidade como um ser que pensa, reflete, produz idéias novas, sendo capaz também de provocar mudanças, as quais podem ser para melhor ou pior. Tudo dependerá do seu estado de motivação, bem como da forma como ele é tratado dentro da empresa. As relações de poder são uma constante na vida de qualquer pessoa e devem ser encaradas como parte integrante das relações humanas, variando em intensidade, de acordo com cada situação específica.

Diariamente somos envolvidos ou influenciados, e até mesmo incentivados nessas relações de poder, tanto no trabalho quanto em casa.

É importante que todos tenham consciência que a ação e reação causada por esse processo faz parte da sociedade, sendo por meio dela que descobrimos, almejamos ou realizamos atividades, e é assim que as transformações muitas vezes acontecem.

Uma verdadeira revolução se processa no interior das organizações que estão se modernizando, com a criação e a experimentação do novo modelo de liderança compartilhada.

A má distribuição e utilização do poder dentro das organizações podem gerar desequilíbrios e descaracterizar o líder, causando sentimentos inibidores como medo, ansiedade, submissão, revolta, resistência à mudança, etc.

A convivência com maus líderes torna os liderados desmotivados e potencialmente perigosos para o desempenho da organização, capazes de reagir de maneira incontrolável, configurando muitas vezes um cenário quase impossível de se reverter.

Uma vez quebrada a capacidade das pessoas estarem motivadas, o ciclo de ação e reação pode sofrer conseqüências desastrosas e danosas para a organização, visto que a motivação não é algo que possa ser simplesmente imposta, mas decorre de todo um ambiente e condições propícias para gerar esse sentimento.

Para consecução de seus projetos, o empreendedor abre mão da centralização de poder e flexibiliza o seu estilo de liderança, pois é exigido que seus colaboradores sejam capazes de executar várias tarefas, isto é, que sejam polivalentes para que se alcance um objetivo comum.

Quando temos uma organização com objetivos comuns definidos e compartilhados, passa a ser de responsabilidade mútua (líderes e liderados) a manutenção de comportamentos, valores e ideologias adotadas para que a liderança seja reflexo da qualidade das relações interpessoais, procurando desta forma evitar a poluição dos modos de exercer o poder.

Ninguém mais se manterá líder pela doutrina de comandar, mas pela capacidade de envolver e saber usar seus envolvidos, procurando o comprometimento pela consciência do próprio grupo em se sentir importante pelo meio escolhido.

A motivação está estreitamente relacionada às necessidades humanas. Portanto, cabe ao administrador estar consciente da função de motivar os subordinados para que a empresa possa atingir de maneira mais eficaz os seus objetivos.

É muito importante para o profissional se sentir importante para a empresa. O prazer de exercer sua função vem com um elogio, uma promoção, uma homenagem, coisas que fazem o ser humano se sentir bem consigo mesmo e com seu trabalho.

E essas são atribuições de um líder e para isso é imprescindível que este entenda o comportamento dos integrantes de sua equipe, tornando-se, desta forma, mais fácil à tarefa de influenciá-los objetivando o alcance das metas organizacionais.

O grande desafio dos atuais administradores é gerenciar toda essa diversidade de idéias, criatividade e pessoas, que são únicas, com diferentes percepções dentro de uma organização que tem como principal objetivo o cumprimento de sua missão, seja ela social, de lucratividade ou mesmo filantrópica.

Portanto, nossa contribuição a essa temática não se encerra no referido trabalho, mas pode servir de combustível para outro pesquisador avançar dentro de nova ótica.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, C.W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

BERGAMINI, C.W. **Motivação nas organizações**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral de administração**. 5.ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

COVEY, Stephen R. **Os 7 hábitos das pessoas muito eficazes**. São Paulo: Best Seller, 1989.

DAVIS, Keith; NEWSTRON, Jonh W. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo: Pioneira, 1992.

FACHADA, Maria Odete. **Psicologia das Relações Interpessoais**. 6. Ed. Lisboa: Rumo. 2003.

FIEDLER, Fred F. **Liderança e administração eficaz**. São Paulo:Thomson Pioneira, 1981.

GAUDENCIO, Paulo. **Super dicas para se tornar um verdadeiro líder**. São Paulo: Saraiva, 2007.

GRAHAM, Pauline. **Mary Parker Follett:Profeta do gerenciamento, O**. São Paulo: QualityMark, 1996.

HUNTER, James C.O. **Monge e o executivo: Uma história sobre a essência da Liderança**. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2004.

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

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade em economia globalizada**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996. PETERS, T.J. **Prosperando no caos**. São Paulo: Harbra, 1989.

PETERS, T.J. **Prosperando no caos**. São Paulo: Harbra, 1989.

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

RANGEL, Alexandre. **O que podemos aprender com os gansos**. 1º edição. Panda books, 2013.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Teorias da Administração**. 2ª edição. Saraiva, 2010.

VOLPATO, A.C. **Psicoterapias: abordagens atuais**. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 1998.

HOOVER, John. **Liderança Compartilhada**. 1º edição. Brasil. Futura, 2006.