

## **A INFLUÊNCIA DA GESTÃO DO LÍDER NA MOTIVAÇÃO DA EQUIPE**

---

### **RESUMO**

**Elidaiana Sobreira de Moura**

[daianasobreira@yahoo.com.br](mailto:daianasobreira@yahoo.com.br)

Centro Universitário  
Anhanguera de Santo André  
- UNIA

**Marcos Antonio Maia de Oliveira**

[marcos.maia@anhanguera.com](mailto:marcos.maia@anhanguera.com)

Centro Universitário  
Anhanguera de Santo André  
- UNIA

SADSJ - South American Development  
Society journal – São Paulo, Brasil.

Este artigo tem como objetivo analisar o papel da liderança nas organizações e sua influência para a motivação da equipe, onde demonstra a importância de se ter um verdadeiro líder, que saiba influenciar e motivar seus seguidores. As reflexões se constituíram no papel da contribuição do líder na gestão de gestão e motivação da equipe, destacando a importância da motivação da equipe e sua contribuição para as organizações. Alguns autores como Miranda e Ferreira permearam a concretização desse artigo como também as ideias de Kondo, Bergamini, Mussak, dentre outros, pois o papel da liderança perante a motivação da equipe tem se configurado como um grande desafio para as empresas e gestores, que durante sua atuação deverão buscar novas maneira de motivar toda a equipe, buscando melhores resultados.

**Palavras-Chave:** Motivação. Liderança. Líder.

---

## ABSTRACT

This article aims to analyze the role of leadership in organizations and their influence to the motivation of the team, which demonstrates the importance of having a true leader, who can influence and motivate their followers. The reflections were constituted in the role of leader of the contribution to the team management and motivation of management, highlighting the importance of staff motivation and contribution to organizations. Some authors such as Miranda and Ferreira permeated the realization of this article as well as Kondo ideas, Bergamini, Mussak, among others, for the role of leadership before the team's motivation has been set up as a major challenge for companies and managers, who during its activities should seek new way to motivate the whole team, seeking better results.

**Keywords:** Motivation. Leadership. Leader.

## INTRODUÇÃO

Para que as organizações cresçam, é fundamental que seus funcionários estejam motivados e comprometidos com os objetivos organizacionais. A motivação é resultante da pessoa com a situação e com o ambiente externo. Com isso, é essencial que as organizações ofereçam condições satisfatórias para que o ambiente de trabalho seja motivador.

A motivação é variante de cada pessoa. Pois a motivação de uma pessoa é dependente da força de seus motivos, estes têm definição como necessidades, desejos e impulsos no interior da pessoa, dirigidos para objetivos que podem ser conscientes e inconscientes.

Desta forma, é fundamental que os líderes conheçam melhor seus colaboradores, os desejos e necessidades para poder estabelecer suas metas e desafios. Caso uma pessoa deseja influir no comportamento de outra, é fundamental em primeiro momento, a compreensão de quais são os motivos e necessidades com maior

importância para a pessoa, fazendo sustentação que o líder apenas conseguirá motivar sua equipe caso conheça suas necessidades mais importantes naquele momento e estabelecer metas segundo as necessidades.

O grau de satisfação no trabalho manifestado por uma pessoa pode afetar as características do trabalho, da pessoa, do ambiente de trabalho, social e organizacional. Pois o desempenho e a satisfação do colaborador tendem ser positivamente influenciados pelas atitudes do líder.

Algumas perguntas têm norteado a prática de gestão: Quais são os fatores que levam o líder a exercer a influência na motivação da equipe? Quais são os fatores motivacionais e de liderança que interferem na manutenção da motivação?

Desta forma, o objetivo do presente trabalho é analisar a influência do líder na motivação da equipe, assim como, os recursos para manter os colaboradores sempre motivado para um bom desempenho da organização.

## **A NOVA GESTÃO PESSOAS**

Um dos maiores desafios de qualquer gestor é lidar com pessoas de modo eficiente, não são todos que possuem essa capacidade e tem a vocação para lidar com vários tipos de pessoas, com diferentes pensamentos e personalidade (MILDEBERGER, 2010).

Pode-se dizer que organizações eficientes têm uma sólida estrutura de suporte para que a gestão de pessoas seja eficaz e eficiente. Por meio do RH da empresa ela provê vários mecanismos, como o de avaliação de desempenho, programas de treinamento, processos de comunicação, sistemas de remuneração e benefícios, entre outros instrumentos (SCHEIN, 1996).

Neste sentido, não se pode negar que as empresas que vêm investindo em seu pessoal, também vem apresentado um certo desenvolvimento de maneira muito maior e sólido. Pode-se constatar essas informações por meio de dados de Empresas da Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa).

Segundo a pesquisa realizada pelo Great Place to Work junto à revista Época, constata-se que se uma pessoa tivesse feito uma aplicação de R\$ 100 reais no início do ano 2000 nas empresas que se encontravam entre as “Melhores Empresas para se Trabalhar”, no ano de 2009 esse indivíduo teria um montante de 1,205 mil reais (MILDEBERGER, 2010).

Em contrapartida, se o mesmo investimento fosse aplicado em Empresas que não constam na lista, o montante seria de 409 reais, ou seja, na questão anterior apresentou-se um crescimento três vezes maior.

Nos dias de hoje com a rapidez com que as mudanças têm ocorrido, se torna cada vez mais difícil surgirem oportunidades, e quando ocorrem é essencial que não se deixe passar. Neste intuito, as Organizações precisam estar capacitadas (MILDEBERGER, 2010).

Quem nunca ouviu falar que a Sorte é o encontro da Oportunidade com a Capacidade? Essa frase é muito comum e quando as organizações dão de encontra com as oportunidades é necessário que também se tenha capacidade para aproveitá-las, assim muitas empresas acabam por tomar um caminho de sucesso.

Devido a estes motivos que a Gestão de Pessoas tem se tornado cada vez mais um setor indispensável para as organizações, uma vez que este deve trabalhar de forma estratégica o potencial da organização por meio de uma Gestão por Competências e do Conhecimento.

Atualmente a Gestão de Pessoas possui cinco atribuições, sendo estas que podem ser resumidas em apenas três de acordo com Muller e Mayer (2003):

- Movimentação (Provisão, Aplicação e Desligamento);
- Capacitação (Desenvolvimento) e;
- Valorização (Manutenção e Monitoração).

A seguir será melhor especificado sobre elas.

Provisão de Recursos Humanos: Responsável pelo Recrutamento e Seleção de novos funcionários para a organização. Essa ação deve ser executada de maneira organizada e criteriosa.

Além disso, deve-se compreender quais são os requisitos de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes para determinados cargos em aberto, vinculado aos objetivos da empresa para que estes possam ser alcançados.

Essa função exige responsabilidade e conhecimento do profissional encarregado pelo recrutamento e seleção, pois ao recrutar se está atraindo um candidato a vaga e, ao selecionar tal pessoa, o profissional está assumindo os riscos de adaptação ou não do novo funcionário da empresa.

Caso ocorra que esse colaborador não se adeque a cultura, aos princípios e aos serviços prestados, podem vir a acontecer conflitos e falhas operacionais, assim como também gerar um clima organizacional sem harmonia (MUELLER e MAYER, 2003).

Sendo assim, o recrutamento deve ser realizado conforme o perfil que a empresa deseja, já a seleção deve ser feita com muita atenção e cuidado, para que futuramente não venha a colocar em risco a empresa.

Aplicação de Recursos Humanos: É quando a Gestão de Pessoas realiza a integração dos funcionários junto aos demais, com a empresa em um todo, e também com os serviços que o funcionário irá desempenhar; a aplicação ocorre para devido a criação de sinergia, bem como do melhor aproveitamento do potencial da empresa juntamente ao do novo empregado.

Desligamento: O desligamento de um colaborador da organização pode ocorrer devido a diversos e diferentes fatores, podendo ser por motivos de substituição, redução do quadro de pessoal, identificação de outras oportunidades, sendo que está acontece por parte do funcionário, dentre outros.

A substituição assim como o desligamento acontece devido a vários motivos, onde pode acontecer de o funcionário não se adequar a empresa por razões de cultura, ambiente, princípios e outros. Também pode ser por questões de insatisfação da própria empresa com relação aos serviços prestados de tal colaborador, além disso, pode ocorrer divergências na relação interpessoal entre membros de uma determinada equipe ou demais funcionários da empresa. Tal problema pode ser evitado por meio de um recrutamento bem feito.

Com relação a redução do quadro de pessoal, o mesmo diz respeito quando a empresa, por questões financeiras ou reestruturação, precisa diminuir o número de funcionários (MUELLER e MAYER, 2003).

Já com relação a função de um líder, o mesmo deve mobilizar seus subordinados e colocar ideias em ação, um líder faz com que coisas aconteçam. Ele pode estar ali dia a dia acompanhando o desenvolvimento e o trabalho, pode ele também realizar algumas partes do mesmo, porém o seu trabalho consiste em usar até o fim a capacidade de realização de seus subordinados, isso irá ajuda-los a manifestar seu potencial em busca dos objetivos esperados (MUELLER e MAYER, 2003).

Mesmo se tendo um RH ativo na organização o desafio maior está nas mãos daquele que exerce influência direta sobre o colaborador, aquele chefe que sempre está por perto de olho nas atividades, sendo assim tudo o que a empresa oferece de nada vale se o gestor não fizer o seu papel eficientemente, se não compreender que seu trabalho é primordialmente lidar com gente (MAXWELL, 2007).

A gestão de pessoas abrange várias funções no que diz respeito à retenção de funcionários, recrutamento, seleção, desenvolvimento e outras etapas.

Cada uma dessas funções exige do gestor habilidades variadas, pois serão diferentes pessoas que o mesmo estará lidando no dia a dia, essas habilidades também são primordiais ao líder de uma organização, pode-se afirmar que um bom líder sempre possui características de um gestor de pessoas, pelo fato de que os dois procuram um bem comum, a superação em busca dos objetivos da organização (MUELLER e MAYER, 2003).

A base para uma boa gestão de pessoas é de acordo com Maxwell (2007):

- Acreditar no ser humano e seu potencial;
- Estimular os liderados a darem o melhor de si e atingirem padrões de desempenho mais elevados;
- Gostar de ajudar as pessoas a se desenvolverem e atingirem metas cada vez mais desafiadoras;
- Assumir o papel de comando e a responsabilidade que daí advém;

- Adotar condutas que mantenham um vínculo emocional construtivo com as pessoas – respeito, apoio, orientação.

Assim como as tarefas de um gerente de financeiro, uma secretária ou um coordenador de TI, por exemplo, a vida de um gestor de pessoas também não é nada fácil.

Saber conviver e respeitar todas as pessoas na sua individualidade é uma característica que muitos não possuem, a gestão de pessoas exige profissionais qualificados e totalmente direcionados a fazer um ótimo trabalho, por que trabalhar com e dirigir pessoas exige capacidade de entendê-las e respeitá-las. Isso só é possível se quem lidera é inteligente (MUELLER e MAYER, 2003).

Define-se inteligência como a habilidade que as pessoas têm para adaptar-se às diferentes situações e, também, modificá-las. Inteligência são participação e trabalho não pode significar sofrimento. Ideias e soluções criativas dependem de pessoas que sentem prazer em trabalhar (MUELLER e MAYER, 2003).

## **LIDERANÇA, LÍDER E GESTÃO DE PESSOAS.**

Segundo Peters (1989, p. 39-40), liderar é “proporcionar às pessoas oportunidades jamais experimentadas. Os líderes não transformam pessoas, mas permitem que estas se descubram se expressem”.

O autor também salienta nesta mesma página que, “o papel da liderança é descobrir e desenvolver novos talentos e, muitas vezes, isso significa confrontar antigos conceitos”. Outro ponto importante é que os líderes precisam inspirar credibilidade.

Um ambiente com pessoas que possuem boas habilidades interpessoais favorece um bom clima organizacional e a manutenção de pessoas qualificadas. McGregor (1960 citado por PUGH e HICKSON, 2004: 189-195) afirma que “o ser humano em geral aprende em condições adequadas não apenas a aceitar responsabilidades, mas a buscá-las”.

Existe um conceito de que pessoas são recursos humanos inseridos em uma unidade social chamada organização, porém esse deve ser substituído pelo conceito de que as pessoas são talentos humanos que afetam o funcionamento e a estrutura bem como ditam os princípios que dão sustentação às organizações. Os talentos humanos utilizam os recursos disponíveis para fazer funcionar a organização.

Elton Mayo foi o criador do “movimento das relações humanas”, o qual desenvolveu o conceito de que trabalhadores devem ser, antes de qualquer coisa, vistos como seres humanos, porém esse conceito não é muito seguido por algumas organizações, pois como sabemos ainda existem aquelas empresas na qual se tem líderes autoritários e que muitas vezes usam da voz alta para coagir seus funcionários.

Em suas pesquisas que focalizam a fadiga, os acidentes e a rotatividade no trabalho, Mayo procurou as causas destes fatores introduzindo modificações ou ações que melhoraram a produtividade, reduziram o absenteísmo e elevaram o moral dos trabalhadores. Mayo observou que, quando os próprios trabalhadores tiveram participação efetiva nas ações implementadas, a melhoria foi ainda maior.

Edgar H. Schein é um professor de administração do Massachusetts Institute of Technology, situado nos Estados Unidos, esse teve Douglas McGregor como colega, cujo trabalho e personalidade o influenciaram. Schein (1980) destaca-se como influente pesquisador, consultor em especial sobre a motivação individual, as dinâmicas das carreiras e a cultura organizacional (PUGH e HICKSON, 2004).

Para Schein(1980) o fator principal que determina a motivação é o contrato psicológico que constitui o conjunto de expectativas não escritas. As expectativas incluem fatores econômicos como a remuneração, a segurança no emprego e também outras preocupações como tratamento digno e oportunidade de aprender e de se desenvolver.

Quando este contrato psicológico é rompido, ocorrem graves problemas para a organização incluindo a rotatividade de mão-de-obra.

Schein (1980) visualiza um processo contínuo de melhoramento entre colaborador e organização e isso é fundamental para compreender o planejamento de recursos humanos da organização e o planejamento da carreira para o indivíduo. Cada pessoa

desenvolve competências, em particular nos primeiros anos de carreira na organização.

Organizações atrasadas na gestão ainda acreditam que apenas a gestão de pessoas pode fazer os indivíduos levarem suas empresas a produzir apenas mais, melhor, mais barato e mais rapidamente. Esta é uma enfermidade do paradigma ultrapassado.

A gestão de pessoas deve ser vista como coadjuvante de um processo, no qual o papel principal cabe à administração profissional, pois como atestam Kotler e Heskett (1995), cultura e rentabilidade estão fortemente correlacionadas.

## **A IMPORTÂNCIA DO PAPEL DO LÍDER E SUA INFLUÊNCIA NA MOTIVAÇÃO**

A motivação é uma questão presente nas empresas desde os tempos mais remotos, onde já eram estudadas maneiras diferentes de gerar essa satisfação aos trabalhadores. Diante disso, nesta seção será tratado sobre tudo que envolve a motivação de colaboradores em uma organização, desde os conceitos até os fatores potencializadores capazes de motivar estes indivíduos (MIRANDA, 2009).

Conforme mencionado acima, a motivação é um fator presente nas empresas desde a antiguidade, sendo discutida por diversos autores até os dias atuais:

Desde os tempos de Platão e do Bhagavad-Gita, os desejos já representavam para os filósofos uma espécie de “força motivadora” controlável pela razão. Na Teoria da evolução de Darwin o homem era concebido como animal empenhado na luta pela sobrevivência era o desejo visto apenas de forma mecanicista controlado pelo organismo. Nesse contexto a intensidade do desejo era medida pelo tempo de privação, não havendo qualquer interesse com a influência das diferenças individuais na determinação da intensidade do motivo (MIRANDA, 2009, p.14).

Acrescenta-se assim, que nos dias atuais o cenário não se modificou muito, uma vez que, segundo Ferreira (2008), a motivação no trabalho é uma das questões

mais presentes no discurso de diretores e gestores de empresas, que se veem diante de um grande problema quando o assunto é motivar a sua equipe de trabalho.

A palavra motivação tem origem na palavra latina *movere*, que significa mover. Sobre isso Bergamini (1997, p. 31) comenta: “essa origem da palavra encerra a noção de dinâmica ou de ação que é a principal tônica dessa função particular da vida psíquica”.

Kondo (1994, p. 102) define motivação como sendo "A forma em que a conduta se inicia, se energiza, sustenta-se, dirige-se, se detém, e com o tipo de reação subjetivo que está presente na organização enquanto sucede tudo isto".

Luthans (1998, p. 161) compreende a motivação como “um processo originário de uma deficiência ou então de uma necessidade física ou psicológica”. De acordo com o autor “esse processo é o responsável por ativar o comportamento direcionado a um objetivo ou incentivo”

Archer (1997, p. 24) a fim de conceituar motivação diferencia os fatores motivadores dos fatores de satisfação. Para ele:

Um motivador nada mais é que um motivo – uma necessidade, por outro lado um fator de motivação é alguma coisa que satisfaz uma necessidade. Normalmente as pessoas confundem aquilo que satisfaz uma necessidade humana (fator de satisfação), com a própria necessidade (fator de motivação). Água, por exemplo, é um fator de satisfação de uma necessidade denominada sede; todavia, sempre que a sede é sentida, há a tendência de encarar a água como a necessidade, em lugar da sede, em si mesma.

Segundo Silver (1990), a motivação é uma das grandes forças impulsionadoras do comportamento humano, já que é capaz de influenciar os níveis de desempenho pessoal e profissional obtido.

Com o advento e avanços na globalização do mercado, as organizações passaram a compreender melhor a importância de se ter um líder para conduzir as equipes de trabalho.

Assim, a função de um líder em uma organização é motivar e desenvolver as habilidades dos funcionários, para que conseqüentemente essas ações gerem

resultados positivos para a empresa, bem como a realização do alcance do sucesso profissional.

Entretanto, apesar de existirem vários e diferentes estudos referente a liderança, ainda foi desenvolvido um manual que ensine a forma correta, clara e objetiva de como obter ou formar um líder de sucesso.

A liderança pode ser compreendida como uma maneira de inspirar e motivar os funcionários de uma organização em prol de se atingir uma determinada meta ou objetivo.

Sendo assim, é de dever do líder servir de influência e também de exemplo aos seus liderados, além disso, o mesmo deve inspirar confiança e ser merecedor do respeito de seus seguidores.

Litas e Silva Jr (2009) oferecem suas considerações a respeito do líder:

O verdadeiro líder é aquele que tem a capacidade de criar estratégias e os melhores caminhos a serem trilhados pela equipe, contando com o acompanhamento de seus colaboradores, que concordam e compartilham com as ideias apresentadas, considerando o líder o principal responsável pela realização dos objetivos do grupo

Já Mussak (2010) afirma que:

A liderança deve basear-se na confiança mútua: o líder precisa confiar e apostar no talento de seus liderados e, em contrapartida, os liderados devem ter total convicção da fidelidade das palavras de seu líder.

O mesmo autor ainda salienta que é dever dos bons líderes saber inspirar seus liderados com o poder e o estímulo de sua visão, oferecendo aos mesmos a sensação de propósito e orgulho no trabalho que desenvolvem (MUSSAK, 2010).

Assim como se pode desenvolver as habilidades de um líder com o tempo, também existem pessoas que já nascem com essa vocação. Para as organizações de hoje em dia não basta apenas saber liderar, este profissional também precisa compreender os valores que a organização defende, assim ele saberá guiar seus liderados, além de fazer com que estes acreditem nas suas ideias propostas.

Desta maneira, sua equipe irá se envolver e se comprometer com os objetivos estabelecidos.

Há algumas habilidades que são consideradas indispensáveis para quem quer desempenhar o papel de líder em uma empresa. Neste sentido, Mussak (2010) cita alguns:

Capacidade de interação com a equipe e o poder de se relacionar com seu pessoal oferecendo a eles soluções que permitam o alcance das metas; saber transmitir adequadamente as mensagens e se adaptar a diferentes tipos de grupos; alto nível de iniciativa e motivação e vontade de superar adversidades e obter resultados; ter um bom conhecimento operacional a fim de fornecer o suporte necessário e ainda uma elevada capacidade intelectual, inteligência emocional e imaginação.

No entanto, pode-se dizer que essas habilidades não são obrigatórias ao perfil de todo líder, até porque, como já foi mencionado anteriormente, as mesmas podem ser adquiridas e desenvolvidas ao longo do tempo.

Todo líder é responsável pelo crescimento profissional e bom desenvolvimento no desempenho das atividades de cada um dos funcionários, além disso, é ele quem deve desenvolver e trabalhar os pontos fortes e eliminar os pontos fracos das pessoas.

Assim, cada indivíduo irá se sentir parte integrante do processo e conseqüentemente acabará comprometendo-se com o resultado determinado. Sabe-se que quando os funcionários se identificam com os líderes, eles também tendem a se dedicar como mais ênfase à causa, alcançando assim desempenhos significativos (MUSSAK, 2010).

Para que se construa uma relação de respeito e confiança entre liderados e líderes, Ferreira (2006) diz que é necessário que se busca ter um clima confortável e harmonioso entre as demais pessoas de uma organização, espera-se assim que estas ações sejam repetidas pelos seus seguidores.

A autora ainda afirma que os bons líderes devam estar sempre disponíveis para ouvir seus colaboradores, pois estes necessitam de atenção, compreensão e respeito as ideias apresentadas, desta maneira gera-se um clima de cumplicidade, confiança e satisfação não só do funcionário em questão, mas também do líder.

Para Mussak (2010, p. 54):

Os líderes desempenham o papel de grandes homens que estimulam as pessoas a aprender, a ampliar suas capacidades, definir seus objetivos e aperfeiçoar seus modelos. O líder deve saber integrar o aprendizado, fazer com que as pessoas possam enfrentar os problemas que surgirem, de forma produtiva, desenvolvendo novos conhecimentos.

Diante do contexto apresentado, observa-se que o líder possui a obrigação de despertar nos seguidores o desejo de querer aprender, bem como se aperfeiçoar constantemente, com o intuito de alcançar os objetivos ou metas traçadas, além de atingir novos patamares de desenvolvimento.

Muito ainda se comenta sobre a diferença existente entre antigos gestores e os novos, denominados líderes. Enquanto os gerentes antigos centralizavam as operações estratégicas, bem como hierarquicamente ordenavam as funções e atividades que cada um deveria desenvolver, os gerentes atuais ou líderes, buscam a participação de todos os colaboradores no processo, com essa ação pretende-se extrair desses o máximo que tem a oferecer.

Tal condição ainda serve como motivação, pois todos se sentem participantes e importantes na empresa.

Com a relação a motivação, compreende-se que a mesma possui um forte impacto na prática da liderança, sendo considerado até como um fator que impulsiona a equipe para o cumprimento das metas e objetivos estabelecidos.

Porém, também se sabe que cada pessoa se sente motivado de uma forma diferente, até porque cada uma possui uma personalidade, para alguns a motivação é satisfação financeira, mas para outros, a motivação está vinculada a tarefas desafiadoras, oportunidades de aprendizado, além de promoção e reconhecimento profissional (SILVA, 2006).

Litas e Silva Jr (2009, p.122) acrescentam que “[...] o atributo mais importante da liderança é o desejo de querer ser líder. Habilidades e competências gerenciais podem ser desenvolvidas junto aos colaboradores, porém paixão para liderar uma organização não [...]”.

A partir deste conceito, entende-se que não são todos os profissionais que chegam ao mercado preparados para serem bons líderes, porém se houver motivação pessoal para atingir tal posto, as demais habilidades e aptidões podem ser trabalhadas e desenvolvidas com a experiência.

Diante disso, conclui-se que é dever das organizações estarem atentas e preparadas para no momento de selecionar indivíduos para as atividades de líderes.

Além disso, para atender a tais necessidades é que surgiu o chamado líder coaching, que significa “treinador de líderes”, o qual será responsável pela identificação, transformação e desenvolvimento de potencialidades em futuros líderes de sucesso.

## **CONCLUSÕES FINAIS**

A motivação é considerada resultados de fatores intrínsecos e extrínsecos, como o ambiente trabalhista e o trabalho em si, e as relações desenvolvidas perante chefes e subordinados.

Além da remuneração, de segurança no emprego e de boas condições trabalhistas, os funcionários desejam reconhecimento e valorização de seu trabalho. Pois agem de maneira a satisfazer suas necessidades, sejam físicas ou psicológicas. E a motivação, direcionará o comportamento das pessoas na procura do alcance desses objetivos.

Para que o trabalho seja motivador, é necessário que seja interessante, deverá possibilitar que as pessoas tenham autonomia e responsabilidades, bem como, a possibilidade de auto realização e reconhecimento, como também, segurança, feedback, desenvolvimento e oportunidade de crescimento. Por estes motivos, é importante que os líderes compreendam não apenas os fatores externos, mas também os internos de cada um dos membros de sua equipe para que possa utilizar as ferramentas adequadas para motivá-lo.

Liderança, é exercer influência para criação de um ambiente motivador, que acabe resultante em altos níveis de produção, trazendo satisfação às pessoas a curto

e longo prazo, é fundamental pensar no estilo de liderança, priorizando as atividades e atitudes que induzem um comportamento positivo dos funcionários.

O líder precisa ajudar seu funcionário a amadurecer, como expressa a liderança situacional, assim como, oferecer um trabalho motivador, possibilitando crescimento, aumento de responsabilidade e desafio. Para motivar, é necessário que o líder conheça sua equipe e as necessidades de seus funcionários. Estas necessidades dependerão das características pessoais de cada um e do momento em que estão vivendo.

A liderança tem um papel com grande importância para compreensão do grupo, pois é o líder, a pessoa que normalmente oferece a direção em relação no alcance dos objetivos. Na teoria das relações humanas, a função do líder é a facilitação da consecução cooperativa dos objetivos entre os liderados, dando oportunidades para o seu crescimento e desenvolvimento pessoal.

Por fim, é imprescindível para aperfeiçoar a liderança, uma melhor definição e programação das metas e objetivos das empresas, também se faz fundamental uma ênfase da direção na identificação das necessidades dos líderes para aperfeiçoá-los.

## REFERÊNCIAS

ARCHER, E. R. **O mito da motivação**. In: BERGAMINI, C., CODA; R. (Org.). Psicodinâmica da vida organizacional – Motivação e liderança. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

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

\_\_\_\_\_. **A motivação nas organizações**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1997

KONDO, Y. **Motivação humana: um fator-chave para o gerenciamento**. Trad. Dario Ikuo Miyake. São Paulo: Ed. Gente, 1994.

KOTTER, J; HESKETT, J. **Cultura de empresa y rentabilidad**. 3. ed. Madrid: Diaz de Santos, 1995 apud JOHANN, S. L. O modelo brasileiro de gestão organizacional. 2. ed. S. Leopoldo: Unisinos; 1998. p.6-51.

LUTHANS, F. (1998). **Organisational Behaviour**. 8th ed. Boston: Irwin McGraw-Hill. McCormick and J. Tiffin. 1979. Industrial Psychology; New York: George, Allen and Unwin.

MAXWELL, John C. **O líder 360º**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2007.

MIRANDA, R. **Patologia do trabalho**. São Paulo: Atheneu, 2009.

MUELLER, A.; MAYER, L. **Liderança: novos conceitos diante de uma nova realidade**. IN: Semead, Anais, São Paulo, USP, 2003.

MUSSAK, Eugênio. **Gestão humanista de pessoas: o fator humano como diferencial competitivo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

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

PUGH, D.; HICKSON, D. J. **Os teóricos das organizações**. Rio de Janeiro: Qualimark, 2004. 226p.

SCHEIN, E. H. **Liderança e cultura organizacional**. In: HESSELBEIN, F.;

GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. O líder do futuro. 11. ed. São Paulo: Futura, 1996. Cap. 6, p.81-90.

SCHEIN, E. **Psicologia organizacional**. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1980 apud PUGH, D.; HICKSON, D. J. **Os teóricos das organizações**. Rio de Janeiro: Qualimark, 2004. p.163-168.

## SITE CONSULTADOS

FERREIRA, M. César. **Motivação no Trabalho sem Trabalho de Motivação.** Tribuna da Imprensa, Rio de Janeiro, 23 jul. 2008. Disponível em: <http://www.ergopublic.com.br/arquivos/1258144893.85-arquivo.pdf> Acesso em 10 Ago. 2015

MILDEBERGER, D. **Evolução da Área de Recursos Humanos frente ao Ambiente de Mudanças Organizacionais.** Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/a-evolucao-da-area-de-recursos-humanos-frente-ao-ambiente-de-mudancas-organizacionais/53514/> Acesso em 19 Ago. 2015