

LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO NO TRABALHO: UMA ANÁLISE DOS FATORES DETERMINANTES DO DESEMPENHO

LEADERSHIP AND MOTIVATION AT WORK: AN ANALYSIS OF THE DETERMINING FACTORS OF PERFORMANCE

LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO: UN ANÁLISIS DE LOS FACTORES DETERMINANTES DEL DESEMPEÑO

Mariana Cardozo Balbino¹
Yuri Santos Alves²

RESUMO: Este trabalho apresenta aspectos da liderança no ambiente corporativo e destaca a importância do ato de liderar de forma consciente para o cumprimento da missão organizacional. Os progressos observados nas últimas décadas levaram as organizações a buscarem novas formas de gestão com o intuito de melhorar o desempenho, alcançar resultados e atender às necessidades institucionais. Nesse contexto, o gestor necessita exercer também o papel de líder para lidar com as pessoas que trabalham com ele, motivando-as no ambiente de trabalho. Para atingir o objetivo proposto, foi realizada uma revisão bibliográfica com abordagem qualitativa. Administrar pessoas tornou-se uma missão específica, favorecida pelas flexibilidades oferecidas pelas estratégias relacionadas à motivação, liderança e novas tecnologias. O estudo aborda a necessidade de o gestor compreender os motivos e as necessidades importantes para cada indivíduo, considerando que as motivações variam de pessoa para pessoa. Também apresenta a atuação dos líderes como importante elemento no desempenho organizacional, atuando como identificadores e comunicadores de valores coletivos, provedores de recursos internos e defensores de culturas voltadas para o desempenho.

1

Palavras-chave: Liderança. Motivação. Desempenho Organizacional.

ABSTRACT: This paper presents aspects of leadership in the corporate environment and highlights the importance of conscious leadership for the fulfillment of the organizational mission. The progress observed in recent decades has led organizations to seek new forms of management in order to improve performance, achieve results, and meet institutional needs. In this context, managers must also assume the role of leaders in dealing with the people who work with them, motivating them in the workplace. To achieve the proposed objective, a bibliographic review with a qualitative approach was carried out. Managing people has become a specific mission, supported by the flexibility offered by strategies related to motivation, leadership, and new technologies. The study addresses the need for managers to understand the motives and needs that are important to each individual, considering that motivations vary from person to person. It also presents the role of leaders as an important element in organizational performance, acting as identifiers and communicators of collective values, providers of internal resources, and defenders of performance-oriented cultures.

Keywords: Leadership. Motivation. Organizational Performance.

¹Graduada em Administração, Faculdade da Região dos Lagos (FERLAGOS), Cabo Frio, RJ, Brasil.

²Pós-Graduado em Administração Pública, Faculdade Iguazu, Capanema, PR, Brasil.

RESUMEN: Este trabajo presenta aspectos del liderazgo en el entorno corporativo y destaca la importancia del acto de liderar de manera consciente para el cumplimiento de la misión organizacional. Los avances observados en las últimas décadas llevaron a las organizaciones a buscar nuevas formas de gestión con el objetivo de mejorar el desempeño, alcanzar resultados y atender las necesidades institucionales. En este contexto, el gestor también necesita asumir el papel de líder para relacionarse con las personas que trabajan con él, motivándolas en el ambiente laboral. Para alcanzar el objetivo propuesto, se realizó una revisión bibliográfica con enfoque cualitativo. La gestión de personas se ha convertido en una misión específica, favorecida por las flexibilidades ofrecidas por las estrategias relacionadas con la motivación, el liderazgo y las nuevas tecnologías. El estudio aborda la necesidad de que el gestor comprenda los motivos y las necesidades importantes para cada individuo, considerando que las motivaciones varían de una persona a otra. También presenta la actuación de los líderes como un elemento importante en el desempeño organizacional, actuando como identificadores y comunicadores de valores colectivos, proveedores de recursos internos y defensores de culturas orientadas al desempeño.

Palabras clave: Liderazgo. Motivación. Desempeño Organizacional.

INTRODUÇÃO

A constante alteração que marca o mundo contemporâneo levanta novos desafios que condicionam e alteram o tradicional conceito de Liderança. Os líderes de agora têm de garantir que o Capital Humano e o Conhecimento compõem os pilares básicos das Organizações modernas, com implicações diretas na sua capacidade de inovar e de antecipar o futuro. (ALAIN, 2007).

Pode-se dizer que a complicada dinâmica do panorama mundial determina flexibilidade de resposta e desenvoltura de apressada adequação das organizações e de suas lideranças, a fim de resistirem e se manterem competitivas.

Perante as incertezas desse cenário, os líderes necessitam ser capazes de aceitar novos modelos mentais, compreendendo que as mudanças sucedem em escala ininterrupta, decorrentes de demandas situacionais internas e externas. (CARVALHO, 2003).

Sabe-se que da mesma forma, as lideranças carecem estar preparadas para lidar com a complicação dos seres humanos, movidos por dessemelhantes motivações e finalidades.

Sendo assim (MORGAN, 2007), advoga que os líderes, ainda se valendo de estratégias e planos, carecem buscar se adaptar às ocasiões e situações que lhe são estabelecidas.

De que forma um líder pode influenciar no processo de motivação dos funcionários?

O objetivo geral deste trabalho foi demonstrar a influência da liderança na motivação de funcionários:

Apontar a importância de uma boa liderança na motivação dos seus colaboradores.

Identificar os estilos de decisão do líder intervém na motivação das pessoas no ambiente de trabalho.

Definir um conjunto de aspectos que possibilitem tornar a atuação do líder eficaz.

A justificativa deste trabalho se apresenta devido ao fato de que Motivação e Liderança estão ligadas ao sucesso e a capacidade de liderar de um administrador, e estão necessariamente vinculados ao trabalho com pessoas.

Para o trabalho o estudo da motivação e liderança acorda grande mérito entre administradores e pesquisadores, dado o valor de se perceber, e se possível, monitorar o estado de disposição para concretizar afazeres que lhe são postos.

Tem-se conhecimento que a liderança é um assunto que sempre despertou interesse. Tanto é que conceitos em torno dela remontam a República, de Platão, e mesmo aos múltiplos livros do Antigo Testamento, da Bíblia, passando por diferentes autores e obras ao longo dos séculos, segundo citado por Bergamini. Nos últimos anos esse esforço acirrou-se, sobretudo com a chegada das teorias científicas da administração e dos estudos organizacionais. Apesar disso, poucos temas são tão controversos quanto este não havendo até hoje uma significação de que seja de concordância universal.

Nesse conjunto que se forma, a liderança e a motivação são concebidas como sendo um dos papéis fundamentais na vida profissional dos administradores, onde (CURY, 2000) destaca que: A capacidade de liderar está intimamente ligada com o processo da motivação, em uma situação de mútua dependência entre líder e liderados. O líder precisa dos liderados para realizar metas e vice-versa.

A motivação dos funcionários leva à empresa a melhoria nos resultados, o tipo de liderança praticada pela empresa motiva o funcionário a se empenhar em suas tarefas.

O LÍDER E O AMBIENTE DE TRABALHO

Segundo (HUNTER, 2004), um líder é alguém que coliga e satisfaz as precisões legítimas de seus comandados e retira todas as barreiras para que possam servir ao: “A confiança é o alicerce de qualquer relação. E é sobre esse pilar que devemos formar o relacionamento com nossos colaboradores.”

Para (BERNARDINHO, 2006), ser líder é apresentar exemplo para que os outros tenham conhecimento como se faz e se apliquem para reproduzir a tarefa no mesmo grau ou ainda melhor. Essa é a única liderança que se sustenta com o tempo. Nada do que você diz

entusiasma mais as pessoas do que aquilo que você pratica. Liderar é mover e influenciar pessoas a perpetrarem a coisa certa, de preferência entusiasticamente e visando ao desígnio comum.

Quando fica manifesto que os objetivos foram conseguidos devido ao empenho e dedicação de uma pessoa, que de certa forma direcionou e administrou o grupo, reconhece-se nela o que se chama de liderança. “Um líder não é um gerente no sentido natural. Líder é alguém que os outros avaliam como o cardinal responsável pela concretização dos objetivos do grupo”. Verifica-se que o líder não é aquele que utiliza o poder para alcançar suas metas, meramente porque é chefe ou gerente, mas sim o que é reconhecido como responsável pelos cumprimentos e aquisições do grupo, por sua atitude e afeição.

Sobre percepção do líder no ambiente de trabalho (MINICUCCI,1995), assevera: Quando o líder é apto para perceber a circunstância, entender os seus seguidores compreendê-los, diz-se que tem sensibilidade perceptiva; ou, ainda, situacional ou social. [...] quando for capaz de abranger a situação, os seguidores, ou de abarcar as barreiras de comunicação, de encontrar as metas desejadas, ele colocará o que se chama mapa psicológico do grupo.

(GOLEMAN, 2002), demonstrou por meio de pesquisas desempenhadas com líderes de grandes empresas, que liderança não se nasce sabendo, aprende-se. Com isso percebe-se a importância de auxiliar as pessoas a ampliar suas desenvolturas. Para ele, têm vários estilos de líderes, conforme apresentado no Quadro 1:

Estilo Visionário:	Traz seus colaboradores estimados, serve de suportes para apoio dos problemas explicitando seus valores ambientais e sociais criando um clima emocional ameno onde cada um abrange o seu papel;
Estilo Conselheiro:	É o estilo que os líderes pretendem mostrar com menos constância, entretanto, é uma das ferramentas mais influentes que os líderes poderiam trazer em mãos. Pois ela lança uma resposta emocional prosaica e melhores efeitos. Os líderes conselheiros formam relações de fascínio e certeza com seus colaboradores procurando dar valor às conversas pessoais em vez de vê-lo como meras ferramentas de trabalho;
Estilo Agregador:	Geram harmonia, conserva seus colaboradores satisfeitos e dão primazia as suas precisões emocionais. Um traço típico desse estilo agregador é ser firme nas censuras quando indispensável;
Estímulo Democrático:	Obedecem a um estilo de líder que age como participação, seus membros trabalham em conjunto e traz o interesse em escutar a opinião das pessoas, não resolve sozinho. São pessoas participativas, colaboradoras, cooperativas, claras, serenas e pacientes;
Estilo Agressivo:	É o estilo de líder que institui uma ressonância, atingindo metas desafiadoras e estimulantes. Na maioria das vezes é muito negativo e quando consegue sucesso, depende sempre de uma equipe motivada e competente.

A liderança mira o conseguimento de um ou de vários alvos particulares. O líder aparece como um meio para a abrangência dos fins esperados pelo grupo. O comportamento de liderança precisa auxiliar o grupo a alcançar seus objetivos ou a contentar suas precisões. Deste modo, a pessoa que possa dar maior auxílio e orientação ao grupo – escolhendo as saídas ou ajudando o grupo a achar as melhores dissoluções para seus problemas – para que chegue a um estado aceitável, tem maiores probabilidades de ser considerado seu líder. A demarcação de liderança abrange dois aspectos importantes: o primeiro é a aptidão presumida de motivar as pessoas a praticarem aquilo que necessita ser feito. O segundo é a disposição dos seguidores de acompanhar aqueles que compreendem como instrumentais para satisfazer os seus próprios fins e precisões pessoais. Assim, a liderança é uma faca de dois gumes: qualquer pessoa pode ser um líder, a menos que consiga que as pessoas pratiquem aquilo que ela deseja que façam, nem será bem-sucedida a menos que seus seguidores a compreendam como um meio de contentar suas próprias aspirações pessoais ou chegar a seus objetivos. Pois, o líder necessita ser competente; e os seguidores precisam ter pretensão.

Na gestão de conflitos, o líder precisa procurar encará-los de frente, pois se evitá-los não fará jus ao respeito e a admiração de seus liderados. Segundo (ROBBINS,2005), “conflito é um processo que tem início quando uma das partes percebe que a outra afeta, ou pode afetar negativamente, algo que a primeira considera importante”. Quando não há ligação entre pessoas devido a suas diferenças podem existir conflitos de divergências. Da mesma forma que pode ter conflito por invalidação de uma ligação ou química que até então havia entre indivíduos.

Outro fator importante é crer nos potenciais individuais, que cada cooperador indiferentemente de seu cargo ou função pode desenvolver um bom trabalho. Enaltecer e impulsionar quando alguém cumpre eficazmente suas atividades, além de se sentir motivado colabora para que procure fazer ainda com mais eficácia e categoria. “Uma das centrais características de um bom administrador é sua desenvoltura em lidar com gente, pois os efeitos conseguidos são fruto do trabalho e dos esforços das pessoas que ele coordena e supervisiona”. Essas atitudes despertam em quem as aufere a sensação de dever exercido e de satisfação, favorecendo para que apareçam menos ou menores conflitos no ambiente de trabalho.

A IMPORTÂNCIA DO LÍDER NA MOTIVAÇÃO DE SUA EQUIPE

Muito se fala que existem fatores internos e externos que motivam os funcionários a ser ou não bem-sucedidos quando se realiza uma tarefa, deste modo (MAXIMIANO, 2004), afirma

“a motivação para o trabalho é resultante de uma interação complexa entre os motivos internos das pessoas e os estímulos da situação ou ambiente”. Sendo assim os motivos internos, capacidades, interesses, valores e outros fazem com que uma pessoa concretize ou não determinado trabalho, por muitas vezes motivos externos, são remetidos pelo ambiente em forma de estímulo ou incentivos criando uma circunstância adequada ao desenvolvimento da tarefa que se vai realizar.

Para tanto (CHIAVENATO, 2002), diz que: A motivação no trabalho necessita ser obtida e sustentada para o bom funcionamento da organização e o contentamento dos colaboradores, fazendo com que todos cumpram suas funções propiciando melhor proveito das tarefas ordenadas. No ambiente organizacional é de essencial importância que todos se respeitem, no sentido exato da palavra, fazendo com que o trabalho corra de um modo ameno e que todos possam sentir-se motivados e exercer cada vez melhor suas tarefas sem seus trabalhos.

O talento humano passou a ser tão importante quanto o próprio negócio, pois é o componente fundamental para sua preservação, solidificação e o sucesso organizacional. As organizações estão buscando um relacionamento melhor entre as pessoas, incentivando o trabalho em equipe, a consonância no grupo e enfatizando o valor dos líderes para o desenvolvimento destes talentos. (LEVEK, 2002).

De acordo com (MATOS, 2002), se vive um tempo de grandes mudanças nas organizações, exigindo das lideranças um estilo característico. Dessa forma, para praticar uma boa liderança segue algumas características que o líder deve ter, conforme apresentado no Quadro 2:

Quadro 2 - Características do líder.

Um formador de cultura: seus valores e ideias, complementados por ações estratégicas, refletem-se no ambiente, influenciando costumes e conduta;	É aquele que pensa taticamente, amplia sua capacidade pensando junto com a equipe, enxergando o mundo, percebendo as mudanças, exercendo a capacidade criadora, avaliando criticamente as circunstâncias, reconstruindo e renovando;	Sabe coligar forças e temores e está convicto de que só se levanta a partir do reconhecimento, nas pessoas e na cultura organizacional, dos pontos fortes e de como instalar algo sobre eles;
Pondera os avanços da tecnologia e sabe o tempo de aplicá-la;	Seduz e dilata novas competências;	Motiva sempre as pessoas e as equipes à renovação;

Está sempre enxergando avançado, educando e buscando a conformidade para a aplicação do conhecimento inovador	É um formador de cultura (valores), de opinião (conhecimento), de equipe E integração/verdades comuns), de pessoas (autodesenvolvimento) e de empresa (empenho comum bem maior);	Trabalha com a veracidade, é ético.
---	--	-------------------------------------

A liderança pode ser ensinada e aprendida. De acordo com (BATEMAN,1998), a liderança parece ser a convocação de habilidades apresentadas por uma maior parte, mas consagrada por uma minoria. É, todavia, algo que pode ser observado por qualquer pessoa, instruído a todos, não devendo ser recusado a nenhuma pessoa. Esse é o caso do administrador, que não necessariamente deve ser um bom líder e sim se torna um líder quando está presente no plano de direção ou gerencial de uma organização, pois a empresa precisa de líderes em todos os seus graus hierárquicos e em todas as áreas de atuação. Liderança não é sinônimo de administração. A rigor, o administrador, careceria ser também um líder para lidar adequadamente com as pessoas que trabalham com ele.

De acordo com (SAGOT, 2009) as decisões organizacionais são sujeitas a alterações com o tempo devido a fatores situacionais, e, sendo assim, não é possível prever quais as características pessoais para líderes são exigidas numa organização. Também, o autor enfatiza que o líder precisa compreender o papel da empresa no meio político e na economia, bem como a extensão de suas responsabilidades na sua função de líder.

As mudanças rápidas para (ROCHA & SALLES, 2005), que estão ocorrendo no mundo tem instituído das organizações adequação e respostas velozes aos novos desafios. O novo panorama competitivo, resultante da globalização, desregulamentação, privatização, entre outras, tem levado as empresas a um consecutivo repensar de suas táticas, visando conseguir a excelência e melhores graus de competitividade. Essa particularidade dos tempos modernos, de alta competitividade estabeleceu ainda as organizações à busca de novos modos e de técnicas de efetivação e melhoramento das suas atividades, com isso, o uso e a demanda por novas tecnologias e ferramentas de gestão se desenvolveram muito nos últimos anos e precisam prosseguir em ritmo cada vez mais rápido.

Pode-se dizer que o desempenho dos empregados é de extrema importância para as organizações, desta forma torna-se imperativo ter conhecimento o que os motiva, dado que os recursos humanos são a imagem da organização e o elo entre a organização e os clientes. Outro

fato reconhecido é que os responsáveis pelas organizações têm cada vez mais um desempenho importante a exercer, atendendo a que “a liderança começa a se sobrepor à gestão dentro das organizações, tornando-se uma palavra imperativa”. (TESTA, 2001).

Tem-se conhecimento e de acordo com (CURY, 2000), nesse conjunto que se forma, a liderança e a motivação são idealizadas como sendo um dos papéis essenciais na vida profissional dos administradores, onde assim esclarece que: “A capacidade de liderar está intimamente ligada com o processo da motivação, em uma situação de mútua dependência entre líder e liderados. O líder precisa dos liderados para realizar metas e vice-versa”.

Deste modo é preciso considerar que ultimamente a preocupação das empresas com a motivação dos seus colaboradores vem sendo grande, mas não unicamente porque ela se incomoda com o bem-estar deles, mas, sobretudo porque a motivação é um fator que influencia absolutamente a produtividade e, portanto o lucro da empresa. Quando se fala em motivação á frente disso está o líder, seja ele um gerente, um supervisor, um coordenador, enfim, seja qual for o cargo de liderança que ele ocupar. A sua função é o de cultivar a motivação dos liderados, e ainda assim, manter-se motivado, porque segundo (FILHO, 2008), o líder que não alcança a sua própria motivação não apresenta a menor chance de ser capaz de motivar os outros. Sendo assim essa é a intensa empreitada do líder: motivar e manter-se motivado.

8

Na avaliação de (REIS, 2009), o maior desafio contemporâneo para as organizações é fazer com que as pessoas produzam mais, melhor e com qualidade de vida, mas sem perder o objetivo do alcance dos resultados. Deste modo, (GEORGE, 2009) defende que os verdadeiros líderes carecem saber manter o colaborador satisfeito e criar um espírito de colaboração da equipe, a fim de conduzir as pessoas a se comprometerem em torno de uma missão, pois nitidamente, uma empresa com uma equipe de trabalho comprometida tem uma vantagem a respeito de uma empresa com funcionários cínicos, indiferentes inclusive alienados.

Desta forma praticando influência direta sobre as pessoas, a liderança, depois de ser aceito, incentiva o grupo ao alcance dos objetivos da empresa, promovendo ações para a equipe alcançar maior força e ser mais bem preparada para os desafios. Sob essa ótica, os líderes procuram ininterruptamente dar assistência e orientação à sua equipe, preocupando-se com seu desenvolvimento, com a autoestima do grupo, com o senso de realização das pessoas, para escolher os melhores caminhos e as melhores soluções para o bem-estar daqueles que nela trabalham. Na busca da nobreza empresarial, verdadeiros líderes adotam um novo modelo de

gestão, praticando filosofias de trabalho que preconizam levar os indivíduos a um estado de alta motivação no ambiente organizacional. (CUNHA, 2005)

Com isso a motivação vem sendo considerada como uma ferramenta das mais importantes para o sucesso organizacional, pois envolve o desempenho funcional do colaborador, sendo a mola propulsora para que o processo de produção que é a funcionalidade da organização seja o responsável pelo processo de transformação, isto é, os processos de transformação são responsáveis pela geração de bens (produtos e serviços), e para que saia a contento do cliente é necessário que atinja seu grau de excelência. Este fato torna-se muito presente quando se fala das hierarquias das necessidades, pois comprova na verdade, que tudo necessita estar em concordância com as verdadeiras necessidades, ou seja, cada qual ao seu nível, pois caso isso não ocorra, a produção sofre uma consequência a qual é chamado como sendo efeito cascata. (CASADO IN FLEURY, 2002)

Sendo assim é preciso destacar que os líderes dentro de uma organização são a ligação principal interferente no desempenho dela; tidos como identificadores e comunicadores de valores coletivos, avalizam recursos para as pessoas internamente e escutam a maior parte do tempo, pois são modeladores e defensores de culturas voltadas para o desempenho. Esses profissionais deslocam equipes para convirem ao bem comum, em muitas ocasiões em detrimento de objetivos pessoais, considerando que a liderança menos direta é favorecida pela orientação de exemplos e de uma comunicação e de uma visão de valores estimulantes muito mais alicerçada em escutar e cuidar dos seguidores. (BENNIS, 2000).

Pois é preciso considerar que uma pessoa quando se sente altamente motivada trabalhará com obstinação para alcançar metas de desempenho. Com habilidade e entendimento adequados de sua função, essa pessoa será produtiva. Em uma sociedade de produção em massa, o empreendimento de motivar as pessoas a trabalhar não constitui uma tarefa fácil, visto que muitas conseguem pouca satisfação pessoal dos seus empregos e auferem pouco senso de realização e criatividade. (BERGAMIN, 2000).

MÉTODOS

O presente estudo foi desenvolvido por meio de pesquisa bibliográfica, com abordagem qualitativa, fundamentada na análise de livros, artigos científicos e obras voltadas aos temas liderança, motivação e desempenho organizacional. A pesquisa teve como objetivo compreender a influência da liderança no ambiente corporativo, especialmente no que se refere

à motivação dos colaboradores e à contribuição do líder para o alcance dos objetivos organizacionais.

O levantamento teórico concentrou-se na identificação dos principais estilos de liderança, nas relações interpessoais no ambiente de trabalho e nos fatores motivacionais que interferem no desempenho das equipes. Também foram analisadas as características e competências atribuídas ao líder contemporâneo, considerando as constantes transformações organizacionais e a necessidade de adaptação das empresas às novas formas de gestão.

Além disso, a pesquisa fundamentou-se em autores da área de liderança, motivação e comportamento organizacional, tais como (CHIAVENATO,2002), (ROBBINS, 2005), (GOLEMAN, 2002) e (BENNIS, 2000), cujas contribuições permitiram compreender os diferentes estilos de liderança, os fatores motivacionais e a influência das relações interpessoais no desempenho das equipes dentro das organizações. A escolha desses autores justifica-se pelo fato de abordarem a liderança não apenas como exercício de autoridade, mas como instrumento de influência, desenvolvimento humano e fortalecimento organizacional. Nesse contexto, (CHIAVENATO, 2002) destaca que “a motivação no trabalho necessita ser obtida e sustentada para o bom funcionamento da organização”, evidenciando a relação entre valorização humana, desempenho e ambiente organizacional. (ROBBINS,2005), por sua vez, define conflito organizacional como “um processo que tem início quando uma das partes percebe que a outra afeta, ou pode afetar negativamente, algo que a primeira considera importante”, demonstrando a relevância da atuação do líder na mediação das relações interpessoais no ambiente de trabalho. Da mesma forma, (GOLEMAN,2002) ressalta que a liderança pode ser desenvolvida por meio das competências emocionais e dos diferentes estilos de condução das equipes, permitindo compreender como determinadas práticas de liderança influenciam diretamente a motivação e o desempenho organizacional. Complementando essa perspectiva, (BENNNIS, 2000) afirma que os líderes exercem papel fundamental como comunicadores de valores coletivos e formadores de culturas voltadas ao desempenho, reforçando a importância da liderança na construção de ambientes organizacionais mais integrados, produtivos e orientados para resultados.

A análise do conteúdo permitiu observar a relação existente entre liderança e motivação, destacando a importância da atuação do gestor como agente de incentivo, comunicação e desenvolvimento das pessoas no ambiente organizacional. Além disso, o estudo buscou

evidenciar como as práticas de liderança podem influenciar diretamente a produtividade, o comprometimento e o desempenho dos colaboradores nas organizações.

RESULTADOS

Os resultados observados ao longo da pesquisa demonstraram que a liderança possui papel essencial no funcionamento das organizações, principalmente no que se refere à motivação das equipes e ao desempenho no ambiente de trabalho. A análise das referências utilizadas permitiu perceber que, diante das mudanças constantes no cenário corporativo, as organizações passaram a exigir líderes mais preparados para lidar com pessoas, administrar conflitos, incentivar o desenvolvimento profissional e conduzir equipes de maneira mais participativa e estratégica.

A partir desses achados, observa-se que a liderança exerce influência direta não apenas na motivação dos colaboradores, mas também na construção de ambientes organizacionais mais produtivos, colaborativos e alinhados aos objetivos institucionais. Verificou-se que práticas relacionadas à comunicação eficiente, valorização profissional, incentivo à participação e mediação de conflitos favorecem o fortalecimento das relações interpessoais e contribuem para a melhoria do desempenho das equipes.

Durante o estudo, verificou-se que a motivação dos colaboradores está diretamente relacionada à forma como o líder se posiciona diante da equipe. Líderes que mantêm uma comunicação clara, valorizam seus colaboradores, reconhecem esforços e demonstram preocupação com o ambiente de trabalho tendem a estimular maior comprometimento e melhor desempenho das pessoas. Em contrapartida, práticas de liderança excessivamente autoritárias ou distantes podem gerar desmotivação, dificuldades nas relações interpessoais e queda na produtividade.

No que se refere à discussão dos resultados, os achados deste estudo corroboram a literatura especializada acerca da influência da liderança no comportamento organizacional e na motivação das pessoas no ambiente de trabalho. Nesse sentido, (CHIAVENATO, 2002) destaca que a motivação precisa ser continuamente estimulada para favorecer o bom funcionamento organizacional, enquanto (GOLEMAN, 2002) ressalta a importância das competências emocionais e dos diferentes estilos de liderança na condução das equipes. Da mesma forma, (BENNIS, 2000) aponta que líderes eficazes atuam como comunicadores de valores coletivos e defensores de culturas voltadas ao desempenho organizacional.

Complementando essa perspectiva, (ROBBINS, 2005) evidencia a relevância da atuação do líder na mediação de conflitos e nas relações interpessoais dentro das organizações.

Os resultados também evidenciaram que não existe um único modelo ideal de liderança, uma vez que os diferentes estilos apresentados no estudo produzem efeitos distintos nas equipes e nas organizações. Foi possível identificar que características como capacidade de ouvir, incentivo à participação, sensibilidade para compreender as necessidades individuais e habilidade para conduzir mudanças aparecem de forma recorrente entre os líderes considerados mais eficazes.

Os resultados também permitiram identificar que práticas de liderança baseadas no diálogo, no reconhecimento profissional e na participação dos colaboradores favorecem maior comprometimento, cooperação e integração entre as equipes, contribuindo diretamente para a melhoria do clima organizacional e para o alcance dos resultados institucionais.

Outro aspecto observado refere-se à importância da motivação como ferramenta para o alcance dos objetivos organizacionais. O estudo demonstrou que colaboradores motivados tendem a desempenhar suas funções com maior empenho, qualidade e comprometimento, refletindo diretamente nos resultados da organização. Nesse contexto, o líder aparece como figura central no fortalecimento da cultura organizacional, na promoção de um ambiente mais harmonioso e no direcionamento das equipes para o alcance das metas institucionais.

CONCLUSÃO

A partir dos dados e referências analisados ao longo deste trabalho, foi possível compreender a importância da liderança no contexto organizacional, especialmente no que se refere à motivação das equipes e ao alcance dos objetivos institucionais. Em um cenário marcado por constantes transformações, as organizações passaram a necessitar de líderes mais preparados para lidar com pessoas, administrar conflitos, estimular o desenvolvimento profissional e conduzir equipes de forma eficiente e participativa.

Observou-se que a liderança vai além da simples ocupação de cargos de chefia, estando diretamente relacionada à capacidade de influenciar pessoas, promover a colaboração e direcionar esforços coletivos para o alcance de resultados. Nesse contexto, o líder assume papel fundamental na construção de ambientes de trabalho mais harmoniosos, produtivos e motivadores, atuando não apenas como gestor de tarefas, mas também como agente de desenvolvimento humano dentro das organizações.

O estudo também evidenciou que a motivação dos colaboradores possui forte relação com a maneira como a liderança é exercida. A valorização das pessoas, o reconhecimento profissional, a comunicação clara, a participação das equipes e o respeito às necessidades individuais aparecem como fatores relevantes para o fortalecimento do comprometimento e da produtividade no ambiente organizacional. Dessa forma, compreende-se que líderes capazes de ouvir, orientar, incentivar e desenvolver seus colaboradores tendem a obter melhores resultados e relações interpessoais mais saudáveis.

Outro aspecto relevante identificado ao longo da pesquisa refere-se aos diferentes estilos de liderança e à necessidade de adaptação às circunstâncias e aos perfis das equipes. Não existe um único modelo ideal de liderança, mas sim práticas que precisam ser ajustadas de acordo com os desafios organizacionais, com as mudanças do ambiente corporativo e com as necessidades das pessoas envolvidas.

Conclui-se, portanto, que a liderança possui ampla importância dentro das organizações, sendo elemento essencial para a motivação, integração e desenvolvimento das equipes. Quando exercida de forma consciente, ética e participativa, contribui diretamente para a melhoria do desempenho organizacional, para o fortalecimento da cultura corporativa e para o alcance dos resultados esperados pelas instituições.

REFERÊNCIAS

- BATEMAN, Thomas S. e SNELL, Scott A. **Administração, construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.
- BENNIS, Warren. **A formação do líder**. Tradução de Marcelo Levy. São Paulo: Atlas, 2000.
- BERGAMIN, Cecília W. & CODA, Roberto. **Psicodinâmica da Vida Organizacional**. São Paulo: Atlas, 2000. pp.323-326.
- BERNARDINHO. **Transformando suor em ouro**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.
- BOM SUCESSO, Edina de Paula. **Relações Interpessoais e Qualidade de Vida no Trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- CASADO, T.O. O Indivíduo e o Grupo: **A Chave do Desenvolvimento**. In: FLEURY, M.T. L. et al. *As Pessoas na Organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas: como transformar gerentes em gestores de pessoas**. 4 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gerenciando Pessoas: o passo decisivo para a administração participativa*. 3. Ed. São Paulo, Makron Books, 1997.

CURY, A. **Organização e métodos**: Uma visão holística. 7. ed., São Paulo: Atlas, 2000.

DRUCKER, Peter F. **Organização do futuro**: Como preparar hoje as empresas de amanhã. São Paulo, Futura, 1997.

FILHO, Luiz Almeida Marins. **Os 12 maiores atributos da Liderança** 2008.

GEORGE, Bill. **Liderança e Alta Performance**. Fórum mundial de liderança e alta performance, São Paulo, 03 jun. 2009.

GOLEMAN, Daniel. BOYATZIS, Richard; McKee, Annie. **O poder da Inteligência Emocional**, a experiência de liderar com sensibilidade e eficácia. Rio de Janeiro, Campus, 2002.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo**: uma história sobre a essência da liderança. 17^o edição (trad. Maria da Conceição Fornos de Magalhães) RJ: Sextante, 2004.

LACOMBE, Francisco José M. HEILBORN, Gilberto Luiz J. **Administração: princípios e tendências**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

LEVEK, Andréa Regina H. Cunha; MALSCHITZKY Nancy. **Liderança**. In: **Gestão do capital humano**. Coleção Gestão Empresarial. Curitiba - PR: AFESBJ, FAE, Business School, Gazeta do Povo, 2002, pág. 33-46.

MATOS, Francisco Gomes de. **Nova Liderança Nova Organização**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2002.

MAXIMIANO, Antonio. **Introdução à Administração**, 6 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MINICUCCI, Agostinho. **Relações Humanas**: psicologia das relações interpessoais. São Paulo: Atlas, 1995.

REIS, Homero. **Ferramenta para o aumento da produtividade**. JB Online, 01 out. 2009.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROCHA, Eduardo Peixoto; SALLES, José Antonio Arantes. **Competências e a gestão de pessoas**. In REACRE – Revista Administração CREUPI. Esp. Sto. Do Pinhal, SP. v. 05, n.º 09, jan./dez. 2005, pág. 35-43.

SAGOT, Roberto. **Preparar-se como líder é conhecer o próximo passo**. Fórum mundial de liderança e alta desempenho, São Paulo, 02 jun. 2009.

TESTA, Mark. R. (2001). “Hospitality Leaders: **Do They Know How Their Employees Feel About Them?**”, *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 42, n.º 6, pp.80-89.