

CENTRO PAULA SOUZA

GOVERNO DO ESTADO DE
SÃO PAULO

Faculdade de Tecnologia de Americana

**A LIDERANÇA E O SENTIDO MOTIVACIONAL:
UM ESTUDO DE CASO**

ELIENE NATALY CARDOSO KIM

Americana, SP
2010

Faculdade de Tecnologia de Americana

A LIDERANÇA E O SENTIDO MOTIVACIONAL: UM ESTUDO DE CASO

ELIENE NATALY CARDOSO KIM

eliene_speed@hotmail.com

Trabalho Monográfico, desenvolvido em cumprimento à exigência curricular do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial da Fatec-Americana, sob orientação da Profa. Dra. Acácia de Fátima Ventura.

Área: Recursos Humanos.

**Americana, SP
2010**

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dra. Acácia de Fátima Ventura (Orientadora)

Prof. Me. Sanete Irani Andrade

Prof. Especialista Eryvelton Baldin

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus por estar realizando mais um sonho.

Aos meus professores do curso Gestão Empresarial, que com os conhecimentos adquiridos foi possível chegar até aqui.

A professora Acácia de Fátima Ventura em especial pela paciência e dedicação nas orientações.

A minha mãe Fátima Cardoso que mesmo longe, sempre esteve orando por mim.

Ao meu noivo Rodrigo Consentino por sempre estar ao meu lado.

Aos meus amigos que sempre me apóiam e me incentivam a estudar cada vez mais.

E se não fosse por todos com certeza não estaria dando mais este passo importante na minha vida. Obrigada!

DEDICATÓRIA

A uma pessoa muito especial, meu noivo Rodrigo Consentino e, a todos que, de uma maneira ou de outra contribuíram para realização desse sonho.

RESUMO

A presente pesquisa conceitua a importância da liderança nas organizações e teve como objetivo identificar como a liderança pode influenciar na motivação. Utilizou-se a metodologia de pesquisa bibliográfica na forma de estudo de caso. De qual modo às atitudes e os diferentes perfis de líderes podem ter influência no setor motivacional dentro das organizações. O trabalho foca as funções do líder, destacando os benefícios de saber trabalhar em equipe, motivando e desenvolvendo pessoas para gerar melhores resultados. O estudo fundamenta na extrema necessidade de se obter uma compreensão mais profunda e rica a respeito do tema comportamento motivacional a fim de descobrir independente do tipo de trabalho que esteja realizando, motivar as pessoas envolvidas, é uma importante política e condição fundamental para que possa atingir os objetivos. Conclui-se que a liderança e a motivação estão ligadas como se fossem elos internos das organizações nos quais trabalhando juntas resultam em sucesso absoluto.

Palavras Chave: líder; motivação; trabalho.

ABSTRACT

The present research evaluates the importance of the leadership in the organizations and had like objective identify like the leadership can influence in the motivation. It utilized itself the methodology of bibliographical research in the form of case study. Of which way to the attitudes and the different profiles of leaders can have influence in the motivational sector inside the organizations. The work seal the functions of the leader, detaching the benefits of know to work in team, motivating and developing people for generate better results. The study substantiates in the extreme need of be obtained a rich and deeper comprehension as to the subject motivational behavior in order to uncover independent of the kind of work that is carrying out, motivate the people involved, is an important politics and fundamental condition for that can reach the objectives. I concluded that the leadership and the motivation they are connections as went internal links of the organizations in the which working joints result in absolute success.

Keywords: leader; motivation; work.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS E DE TABELAS.....	9
INTRODUÇÃO.....	10
1 IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA	14
1.1 LÍDER OU CHEFE?.....	14
1.2 ESTILOS DE LIDERANÇA E SUAS TEORIAS.....	20
2 MOTIVAÇÃO HUMANA	24
2.1 O QUE É MOTIVAÇÃO?.....	24
2.2 TEORIA MOTIVACIONAL SEGUNDO MASLOW	25
2.3 TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG	28
2.4 MODELO MOTIVACIONAL DE VROOM	31
3 ESTUDO DE CASO: ANTÔNIO ERMÍRIO DE MORAES	34
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	36
5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	39

LISTA DE FIGURAS E DE TABELAS

Figura 1: Modelo de Liderança.....	19
Figura 2: Tipos de Liderança.....	22
Figura 3: A hierarquia das necessidades humanas, segundo Maslow.....	26
Figura 4: Fatores Motivacionais e Higiênicos segundo Herzberg.....	29
Figura 5: Herzberg+ Maslow.....	30

INTRODUÇÃO

A liderança é um termo que vem sendo usado há muito tempo; cerca de duzentos anos. Na língua inglesa, acredita-se que o termo tenha aparecido por volta do ano de 1.300 da era cristã. Para Stogdill (1974, apud Bergamini, 1994), ser líder, formar líderes, parece ser um desafio constante do homem e das organizações devido a sua grande importância no ambiente organizacional. Sem ela, os povos teriam permanecido inertes em suas realizações. Os líderes que foram surgindo espontaneamente ou por escolha da maioria, mostram que o tempo tem sido cada vez mais dinâmico. Muitos desses líderes têm se envolvido com a prática de liderança, outros com sua teoria, mas poucos se preocupam em associar o conhecimento teórico com a prática do dia a dia. Sabe-se que sua contribuição é de fundamental importância para o desenvolvimento não só da organização como também de sua equipe.

Acrescenta a autora, que a discussão sobre o tema liderança no meio acadêmico e empresarial aumentou nos últimos anos. Até o início da década de 90 o assunto era tratado pelas empresas como um “símbolo” a ser adquirido pelo indivíduo. Um conjunto de habilidades, competências, comportamentos e atitudes, assim como características de personalidade e caráter, eram regras citadas para se traçar o perfil de um bom líder.

O enfoque deste trabalho está voltado para a função do líder e de sua importância junto às organizações, procurando investigar a melhor maneira de se trabalhar em equipe. A pesquisa teve por objetivo pesquisar como o trabalho realizado pelo líder e suas atitudes podem ser cumpridas de modo que haja um trabalho conjunto, ou seja, um trabalho participativo entre líderes e liderados, gerando assim, como resultado, um ambiente motivacional, portanto prazeroso para o desenvolvimento das tarefas e responsabilidades do grupo.

Sendo assim o trabalho busca nas empresas por maneiras de impulsionar a adoção de medidas, que as diferencie das concorrentes. A liderança mantém papel

fundamental frente a esta questão, o líder tem um forte apelo tanto aos que dirigem, quanto aqueles que são dirigidos.

Para Bergamini (1994), independentemente de ser uma empresa de grande ou pequeno porte, sendo, por exemplo, de telecomunicações, uma montadora de automóveis, uma lanchonete, uma empresa industrial ou de serviços, a função do líder é extremamente importante, pois ao se observar esse conjunto de atributos são muitos parecidos, se não iguais, e o que diferencia é o grau de complexidade, seriedade e importância do negócio. O papel do líder é servir, isto é, significa muito além de dar ordens e, portanto identificar e satisfazer as necessidades legítimas dos seus subordinados.

Liderança é o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado na direção da realização de um objetivo (ROUCH & BEHLING, 1984, apud BERGAMINI, 1994; p. 46).

Hunter (2007) cita em breves palavras, que a liderança é uma questão de amar as pessoas de verdade, buscando se identificar e satisfazer suas necessidades legítimas. Amar é se doar para ajudar os demais a alcançarem o melhor de si.

Já Bergamini (1994) acrescenta que seja de grande importância e diferencial que o líder tenha uma gestão sob novo enfoque e seja sensível na administração para que supere seus resultados, e que sejam sempre positivos. O líder deve sempre compreender o significado central de uma liderança efetiva. Estar atento com suas atitudes, ter uma sensibilidade para saber ouvir na hora certa, ter boa comunicação e inspiração, destacando o sentido motivacional dentro da organização. O líder desempenha um papel de extrema importância do desenrolar da psicodinâmica motivacional dos seus seguidores e, a crise atual solicita liderança em cada nível da sociedade e em todas as organizações que a formam. Sem liderança é difícil moldar um futuro, mas desejável para as nações.

A partir do exposto, o texto se **justifica** pela contribuição que oferece no conhecimento da ampliação dos estudos do líder junto a sua equipe, ajudando-o a direcionar e integrar as pessoas para um foco comum e, para a busca da realização de seus objetivos.

O **problema** respondido foi: O perfil de liderança pode ter influência motivacional e as organizações estão preocupadas com o desempenho de seus funcionários, independente de estarem motivados, mesmo dizendo que a motivação seja um fator muito importante.

Já as **hipóteses** foram: os líderes precisam descobrir que seu papel mudou de forma significativa; como consequência, seu comportamento foi alterado. O desafio crítico em que se encontram se refere ao fato de assumirem novas responsabilidades, que devem estar voltadas, não apenas para o atingimento das metas organizacionais, mas também com a qualidade de vida dos trabalhadores. A motivação é condição fundamental para que seja possível o atingimento dos objetivos organizacionais e a mesma deve ser constituída de pessoas motivadas, visando obter melhores resultados.

Escolheu-se este **tema**, motivação e liderança no trabalho, pois se julgou de fundamental importância identificar quais os perfis de líderes para se trabalhar em uma organização, que lidando diretamente com o ser humano, possa oferecer benefícios para a organização e para seus liderados.

Sendo assim, o **objetivo geral** foi o de identificar como a liderança pode influenciar na motivação dos colaboradores, buscando conhecer os possíveis resultados.

Para delimitar o estudo foram formulados os **objetivos específicos**: levantar referência bibliográfica em sites acadêmicos e livros especializados, visando obter conhecimento necessário na área a ser estudada; conceituar liderança, apresentando os diferentes estilos de liderança; conceituar as teorias de motivação e sua importância nas organizações, a fim de buscar conhecer quais tipos de trabalho esteja sendo reconhecido, motivar as pessoas envolvidas é uma das mais importantes políticas e condição fundamental para que possa atingir os objetivos, por fim, realizar um estudo de caso sobre o perfil de liderança e seu papel nas organizações, para que se possa coletar e analisar dados e transformar em informações na busca da solução do problema.

Como **metodologia** para o desenvolvimento deste trabalho, utilizou-se inicialmente uma pesquisa bibliográfica, utilizando fontes secundárias de dados, por meio de artigos científicos, livros e estudos já realizados na área. Num segundo momento será realizado um estudo de caso, que Severino (2007) considera representativa de um conjunto de casos análogos, por ele significativamente representativa. Para tanto deve coletar dados e analisá-los para fins de obtermos uma possível resposta do problema em questão.

O trabalho foi estruturado em **quatro capítulos**, sendo que o **primeiro** conceituou Liderança e os Estilos de Liderança, seguindo as definições de autores sobre o assunto, já o **segundo** relatou o conceito de Motivação e sua Importância no Ambiente Organizacional, descrevendo as principais teorias sobre a motivação e como é importante seu estudo sobre este tema.

Com base no estudo teórico adquiridos nos capítulos anteriores, o **terceiro** foi apresentado o estudo de caso sobre um líder brasileiro em destaque, Antônio Ermírio de Moraes que contém as principais características que envolvem o sucesso do seu estilo de liderança e o envolvimento motivacional. E o **quarto** reservou-se às **Considerações Finais**, onde conclui-se o trabalho e define a importância do líder junto a organizações.

1 IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA

É preciso que você se torne a mudança que deseja ver no mundo.
(Mahatma Gandhi)

O presente capítulo se propõe estudar a diferença entre líder e chefe, como essa diferença pode trazer influência nos resultados das organizações. E os estilos de liderança existentes no meio empresarial.

1.1 LÍDER OU CHEFE?

Questão polêmica e não atual, porém sem resposta ou com respostas ambíguas, para tanto buscou-se em Bergamini (1994) a definição do termo. A autora cita que o termo liderança tem sido estudado como um processo de interação que envolve troca social. Sob esse aspecto, o líder é notado como alguém que traz benefício, não só ao grupo em geral, como também a cada membro da equipe em particular, fazendo nascer, dessa ligação, o valor que normalmente lhe é atribuído. Por sua vez, os próprios membros do grupo devolverão ao líder o seu reconhecimento, que poderá traduzir pela forma de lhe conferir a autoridade que passa a ter perante seus seguidores.

Milkovich e Boudreau (2000), dizem que o líder é, normalmente, a primeira linha de ação na empresa. Se a empresa pretende respeitar todos os colaboradores, os líderes têm que dar o exemplo. Os líderes devem criar um ambiente de cultura na organização com seu comportamento cotidiano. Os colaboradores sempre estão observando cada atitude e palavras ditas pelos líderes, se torna de extrema importância que o líder saiba sempre se portar a diferentes momentos dentro das organizações.

Os autores acrescentam que muitos líderes reclamam que lhes são atribuídos a responsabilidade, mas não lhes é fornecido o treinamento para as habilidades no relacionamento interpessoal. Exigir dos líderes a capacidade de lidar com colaboradores diversificados trazem como resultado uma demonstração equivocada de que as organizações estão comprometidas somente com o resultado final e com uma maneira errada de fazer negócios. É fundamental que as organizações

ofereçam aos seus líderes amplo apoio e oportunidade para que se aprenda a lidar com os diferentes comportamentos internos. Evitando assim tornar seus líderes em verdadeiros chefes.

Para Bergamini (1994) liderar é saber delegar, o que se torna diferente do chefe que apenas sabe dar ordens. Delegar significa colocar o poder de decisão o mais próximo possível da ação, ou seja, para saber delegar deve-se ter condições emocionais e técnicas para assumir este tipo de responsabilidade. Se tornar um líder é conseguir de forma simples a cooperação dos liderados, transmitir alegria, compreensão, equilíbrio e segurança aos colaboradores de forma a agregar valor nas tarefas e assim obter máximo resultado da produtividade.

Acrescenta que delegar é uma tarefa difícil a ser estabelecida por alguns chefes, a maior dificuldade e a descentralização de poder, todo chefe quer ter o poder centralizado neles de forma que fique tudo sobre seu comando, não consegue delegar por falta de habilidade técnica e até segurança pessoal, pois tem medo de perder sua função para um subordinado. Mas é importante para a organização moderna que o líder saiba ser participativo e democrático, tornando o ambiente interno agradável e evitando atritos interpessoais.

Cavalcanti (2007, p. 138) enfoca que:

O líder do futuro ou do atual milênio é alguém capaz de desenvolver uma cultura ou um sistema de valor baseado em princípios. Desenvolver esse tipo de cultura em uma empresa é um grande desafio, que só será alcançado por líderes com visão, coragem e humildade para aprender e crescer constantemente. Esse aprendizado acontece quando se procura ouvir mais as pessoas, observar tendências e necessidades do mercado. Avaliar sucesso e erros do passado e absorver as lições que a consciência e os princípios nos ensinaram.

Hunter (2007) relata que para se tornar um líder deve-se ter a disposição de assumir uma grande responsabilidade. Ter certeza da decisão tomada e maturidade para saber lidar com pessoas, pois o líder trata direto com pessoas. O autor afirma ainda que o líder deva ter uma série de atributos, pois ao contrário delas se tornará apenas um chefe. O chefe pode até ter por um tempo curto o controle absoluto sobre seus colaboradores, determinando regras rígidas e agindo com poder

centralizado, mas não obterá o mesmo resultado positivo em relação a um líder que saiba delegar trazendo iniciativas e responsabilidade para sua equipe.

Acrescenta que, ser chefe não significa ser líder, pois ser líder é ter outra dimensão de ser humano. O chefe realiza o trabalho por intermédio dos colaboradores enquanto o líder realiza o trabalho junto com os colaboradores, existe uma extensa diferença entre eles seja na forma de lidar com pessoas até mesmo na forma de obter os resultados esperado. Chefe e líder são totalmente diversos e incompatíveis, pois o líder não é chefe melhorado, mas sim a outra forma de ser, viver e se realizar.

Como se pode observar há uma grande diferença entre líder e chefe, quando ocorre um erro para o chefe é sinônimo de desperdício e custo, já para o líder é uma forma de lição a ser observada assim evitando para que não ocorra mais. (HUNTER, 2007).

De acordo com Cavalcanti (2007, p. 139):

Talvez o maior desafio do líder seja manter o potencial motivacional de seus funcionários. O ingênuo "chefe" estará à procura de regras de como provocar-lhes a motivação, enquanto o líder estará atento para que o potencial, os talentos, a experiência, o conhecimento e a riqueza de cada um não se percam. A motivação para o trabalho só vai acontecer quando este fizer algum sentido para as pessoas. E nesse contexto que o papel do líder se torna decisivo, valorizando as necessidades individuais na busca da identidade e inteireza do seu ser, contribuindo dessa forma para o ajustamento da pessoa, ao existir de forma plena.

Hunter (2007) observou que a atitude do chefe é dirigida por ações realizadas ontem e hoje, jamais vê o amanhã, enquanto o líder sempre olha para o seu objetivo, ou seja, o amanhã. Mas, é importante observar que não quer dizer que o chefe seja sempre ruim e o líder sempre o bom, o que ocorre são competências diferentes que pode significar que alguns momentos a chefia é a melhor solução e em outras situações ser líder é fundamental.

O autor define que o exercício de liderança exige muito mais talento e competência que o da chefia. Para ser chefe na maioria das vezes é sentar na

cadeira e exercer controle mecânicos, basta saber planejar, organizar, coordenar, controlar e corrigir. Já para a liderança é necessário ter todos esses atributos de chefe e somar ainda ter a sensibilidade, arte, intuição e total dedicação ao coletivo.

Para Bennis (1988, apud BERGAMINI, 1994, p. 14.):

O tema liderança tem um forte apelo tanto aos que dirigem, como aqueles que são dirigidos. Muitas vezes ele leva a conotação de “dom” mágico responsável por uma espécie de atração inexplicável que certas pessoas exercem sobre as outras. Não é de estranhar, que a palavra liderança reflita coisas diferentes para pessoas diferentes. Assim com o amor, a liderança continuou a ser algo que todos sabiam que existia, mas ninguém podia definir.

Bergamini (1994) relata que o maior desafio em compreender o sentido da liderança é confundi-la com a tradicional gerência, pois de alguma forma o gerente apenas conseguem obter seu resultado na forma ordem e os colaboradores apenas faz as tarefas ordenadas. Enquanto o líder consegue o melhor resultado e desempenho, pois age junto com os liderados de forma que as pessoas realizam as tarefas certas de forma certa.

Acrescenta a autora que a atitude do líder tem ligação direta com a gestão de pessoas. O líder tem um papel fundamental no desenvolvimento de pessoas e no clima organizacional, ele segue comportamentos que se distingue do chefe, tais como: inovação, originalidade, foco nas pessoas e confiança. Essas qualidades tornam o papel do líder um diferencial.

Já Hunter (2007) define que para ser líder, é necessário exercitar o papel de liderança, estudar profundamente a natureza humana, testar a si mesmo, desenvolver a sensibilidade e a intuição. Muitas das vezes a motivação dos colaboradores surgirá pelo comportamento do líder, sua atitude sempre será observada e para ele não deve existir diferença de pesos e medidas. Os liderados sentem que podem confiar plenamente nele e em qualquer circunstância ele nunca os desaponta.

Acredita o autor que o chefe obtém poder através da sua hierarquia e seu poder está ligado ao seu cargo, o chefe transmite a sensação de penalidade, medo

e submissão. Já o líder atrai seus liderados de forma a unir as pessoas em torno de si e seus objetivos são alcançados com sucesso.

Acrescenta que a melhor maneira de controlar é saber atribuir responsabilidade para cada colaborador, é delegar tarefas confiando em seus liderados. Quando a atitude de um chefe desvaloriza um colaborador, automaticamente estará condenando-o a rotina, ao comodismo e a insatisfação, tornando-o cada vez mais infeliz.

É importante que o líder tenha a sensibilidade na hora de oferecer um elogio ao seu liderado, isso torna-se essencial nos relacionamentos saudáveis. Mas é importante saber duas coisas, primeiro que um elogio ou uma recompensa deve ser sempre na forma mais sincera. Segundo, deve ser específico e objetivo. (HUNTER, 2007).

Hunter (2007, p. 69) cita:

Liderança é a capacidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente na busca dos objetivos identificados como sendo para o bem comum.

Seguindo a definição de Hunter (2007, p. 78):

INTENÇÕES – AÇÕES = NADA

O autor afirma que intenções menos ações é igual a nada. E todas as boas intenções do mundo não significam coisa alguma se não forem acompanhadas por nossas ações.

INTENÇÕES + AÇÕES = VONTADE

E intenções mais ações é igual à vontade. Só quando nossas ações estiverem de acordo com nossas intenções é que nos tornaremos pessoas harmoniosas e líderes coerentes.

Figura 1: Modelo de Liderança

Fonte: Hunter (2007, p. 80).

O modelo de Liderança reproduzida na Figura 1 descreve segundo Hunter (2007), que para ser um líder é necessário ter a Vontade de servir, oferecer seu trabalho com Amor para aqueles que são liderados. Atender as necessidades legítimas, dispondo a Servir e até mesmo Sacrificar, pois é servindo que se exerce Autoridade sobre as pessoas e assim o direito de serem chamados de líderes.

Cavalcanti (2007) relata que para ser um líder bem sucedido não se faz necessário ser dono da voz mais alta, mas sim do ouvido mais apurado. Saber ouvir é uma arte dentro das organizações. E colocar em prática o que se ouve é o caminho para o sucesso.

O autor acrescenta que a liderança não deve ser colocada como brilho, ego, poder de hierarquia, pois isso leva a soberba que traz conseqüências negativas e oferece grandes armadilhas. O líder sensato lidera as pessoas desenvolvendo talentos, absorvendo conhecimento e oferecendo respeito mútuo.

Sendo assim, é possível definir que chefe é aquele que faz as coisas de maneira certa e controladora e que tem as seguintes qualificações: autoritário, controlador, age com segurança e centralizador de poder. Já o líder age de forma

certa realizando seu trabalho com sucesso, atribuindo às seguintes qualificações: desenvolvendo pessoas, participando, criando, delegando e encorajando-as. O líder sempre busca fazer coisas certas, e o chefe busca sempre fazer certas as coisas. As ações praticadas falarão mais altas e serão muito mais importantes do que as palavras ditas que sempre podem se perder. (HUNTER, 2007).

1.2 ESTILOS DE LIDERANÇA E SUAS TEORIAS

O estudo sobre estilos de liderança teve enfoque com a Teoria dos Traços, para tanto buscou-se estudar alguns autores dentre eles, Cavalcanti (2007) que define a Teoria dos Traços onde o líder já nascia com algumas características tais como: traços físicos, intelectuais, sociais e direcionadores de tarefas. E quem por outro lado não nascesse com elas, seria liderado.

A autora Bergamini (1994) afirma também que a Teoria dos Traços, foca as qualidades pessoais do indivíduo. Porém Stogdill (1974, apud BERGAMINI, 1994) diz que em algumas de suas pesquisas e revisões realizadas mostra a descrença quanto à aceitação desta teoria que defende como regra determinante a característica individual como eficácia de um líder.

Cavalcanti (2007) diz que a Teoria dos Traços não conseguiu ser pontual para explicar o termo liderança, e surgiu as Teorias Comportamentais que buscou oferecer respostas mais objetivas para o assunto.

Cavalcanti (2007, p. 40) cita:

Se na teoria dos traços a liderança estava focada na figura do líder, na teoria dos estilos enfatiza-se a relação entre líder e liderado, uma vez que os líderes não podem liderar sem seguidores.

Franco Noce (2006) diz que a teoria dos estilos de liderança mostra o comportamento do líder em relação aos seus liderados o primeiro estudo foi coordenado por Lewin. Foram identificados e descritos os possíveis estilos que são autocráticos, democráticos e liberais (laissez-faire). A classificação mais comum e

usada é entre autocrático e democrático, estas teorias definem a liderança em termos relacionados ao comportamento e a maneira de agir do líder.

As Teorias Contingenciais ou Situacionais define os aspectos que tem relação com processo da liderança e levam em considerações as circunstâncias da situação de tomada de decisão, sem deixar de relacionar com o tipo de comportamento do líder (BERGAMINI, 1994).

Para um estudo mais recente buscou-se autor Glenn Rowe (2002, acesso em: 16/09/2010) onde definiu ser complexo e desafiador o desenvolvimento de valor dentro das organizações recém criadas e nas já existentes. O autor acrescenta que há três tipos de lideranças que predomina dentro das organizações sendo: Liderança Estratégica, Liderança Gerencial e Liderança Visionária, conforme segue descrito na figura 2.

Acredita o autor que a liderança estratégica é focada em trabalhar para desenvolvimento dos processos e para a maximização do retorno sobre o investimento. Além de capacitar as pessoas e influenciar o colaborador a ter atitudes voluntárias e rotineiras, ou seja, pró-atividade. Já em relação à liderança gerencial o autor cita que ele trabalha para conseguir o máximo retorno equivalente ao seu investimento. Envolve, estabiliza, mantém a ordem e manutenção do serviço. Os líderes gerenciais se destacam mais quando se envolve com atividades rotineiras de curto prazo. E para a definição do líder visionário, o autor diz que sua visão é para o futuro tendo relação com a possibilidade de correr riscos. A sua percepção é sobre si próprio e não tem ligação com a organização. A liderança visionária controla a organização por meio de socialização, normas, valores e opiniões em comum.

Na Figura 2. Modelo de Liderança mostra os principais atributos para cada estilo de liderança, citada por Rowe (2002, acesso em: 16/09/2010).

Figura 2: Modelo de Liderança

Líderes estratégicos	Líderes visionários	Líderes gerenciais
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Combinam, em sinergia, liderança gerencial e liderança visionária; ▪ Enfatizam o comportamento ético e decisões baseadas em valores; ▪ Supervisionam responsabilidades operacionais (rotineiras) e estratégicas (longo prazo); ▪ Formulam e implementam estratégias para impacto imediato e manutenção de metas de longo prazo para garantir a sobrevivência, o crescimento e a viabilidade em longo prazo; ▪ Possuem expectativas grandes e otimistas em relação à <i>performance</i> de seus superiores, pares, subordinados e deles próprios; ▪ Valem-se de controle estratégico e financeiro, dando ênfase ao estratégico; ▪ Utilizam e alternam o uso de conhecimento tácito e explícito em relação ao indivíduo e à organização; ▪ Usam padrões de pensamento linear e não linear; ▪ Acreditam na adoção de estratégias, isto é, suas decisões estratégicas fazem diferença em suas organizações e ambiente de trabalho; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ São proativos, moldam idéias, mudam o que as pessoas pensam ser desejável possível e necessário; ▪ Trabalham para aprimorar estratégias e novas abordagens para problemas antigos; ocupam cargos de alto risco; ▪ Preocupam-se com idéias; relacionam-se com as pessoas de maneira intuitiva e compreensiva; ▪ Sentem-se alienados de seu ambiente de trabalho, trabalham nas organizações, mas não fazem parte delas; a percepção que têm de si próprios não é vinculada ao trabalho; ▪ Influenciam atitudes e opiniões das pessoas dentro da organização; ▪ Preocupam-se em garantir o futuro da organização, principalmente por meio do desenvolvimento e gerenciamento de pessoas; ▪ São mais ligados à complexidade, à ambigüidade e à sobrecarga de informações; comprometidos com tarefas multifuncionais e integradoras; ▪ São mais propensos a tomar decisões baseadas em valores; ▪ Estão mais dispostos a investir em inovações e em capital humano e a criar e manter uma cultura eficiente a fim de assegurar a viabilidade em longo prazo; ▪ Valem-se de pensamento não linear 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ São conservadores, adotam atitudes passivas em relação às metas; metas surgem da necessidade, e não de desejos e sonhos; metas são baseadas no passado; ▪ Consideram o trabalho um processo facilitador que envolve a integração de idéias e pessoas que interagem para definir estratégias; ▪ Relacionam-se com pessoas segundo as funções delas no processo de tomada de decisão; ▪ Acreditam ser conservadores e reguladores; a percepção que têm de si próprios é vinculada à organização; ▪ Influenciam os atos e as decisões das pessoas com quem trabalham; ▪ São especialistas na sua área funcional; ▪ Estão menos propensos a tomar decisões baseados em valores; ▪ Apóiam e adotam postura de preço mínimo em curto prazo a fim de aumentar a <i>performance</i> financeira; ▪ Concentram-se em gerenciar a troca e a combinação de conhecimento explícito e garantem o cumprimento de procedimentos de operação ▪ Valem-se de pensamento linear ▪ Acreditam em determinismo, isto é, as escolhas que fazem são determinadas pelo ambiente externo e interno;

Fonte: RAE (2002, p. 9).

O compromisso do líder é com o desenvolvimento do colaborador e do grupo, assim como, o crescimento da organização. O líder deve ser comprometido, interessado, realizador e dedicado, buscando sempre aperfeiçoar seus liderados. A

função da liderança é de direcionar e ajudar os liderados a alcançar seus objetivos, dando-lhes a direção e apoio (HUNTER, 2007).

Sendo assim a tarefa do líder é assegurar que os colaboradores compreendam como atingir os objetivos organizacionais e que o sucesso final da organização depende do resultado individual de cada colaborador. O líder deve manter o ambiente da organização com energia positiva e motivacional, liberando forças e fazendo com que as pessoas trabalhem para poder ter um desempenho melhor.

2 MOTIVAÇÃO HUMANA

Não existem erros, apenas lições. Crescimento é um processo de experimentação, no qual as “falhas” são tão parte do processo quanto os “sucessos” (Bergamini, 2008)

O capítulo a seguir descreve o significado da palavra motivação e sua importância para as organizações, além de definir as principais teorias sobre o assunto. A motivação se torna cada dia mais um tema de grande importância dentro das organizações, pois é ela que movimenta e direciona as ações para o desenvolvimento interno e gera resultados melhores e positivos.

2.1 O QUE É MOTIVAÇÃO?

Pode-se dizer que o fator motivação começou a ser discutido com certa importância dentro das organizações somente após a Revolução Industrial. Antes disso, a única e principal maneira de motivação utilizada pelas organizações consistia apenas em forma de punições, que chegavam ser psicológicas e até mesmo financeiras. O ambiente interno era pesado e generalizava medo (BERGAMINI, 2008).

A autora ainda cita que é notório que o interesse pelo assunto relacionado com o comportamento motivacional no trabalho tenha, nestas últimas três décadas, atingido níveis excepcionalmente elevados. Para Glasser (1994, apud BERGAMINI, 2008) a falta de conhecimento técnico é o fator de fracasso para a maioria das organizações, este fracasso está relacionado com a maneira de lidar com as pessoas.

Segundo Chiavenato (2007) a definição de motivação é constituída em um importante campo do conhecimento da natureza humana e do comportamento dele. Para melhor entender o significado de motivação é necessário conhecer e entender o comportamento das pessoas. O autor cita que o tema tem sido utilizado com diferentes sentidos, mas pode-se dizer que motivo é tudo aquilo que move e impulsiona a pessoa agir de determinada forma. O impulso gera a ação que transforma em estímulo externo, ou seja, motivação extrínseca. E pode gerar também estímulo interno, que significa motivação intrínseca.

Acrescenta o autor que motivo, motivação, mover e movimentar são palavras modernas que têm a mesma origem, e está ligada a palavra latina *motivus*, que significa aquilo que movimenta que faz andar. Então, motivação representa uma causa que movimenta a natureza humana na busca de algo e diretamente está ligada com o comportamento das pessoas.

Para Kondo (1994) deve-se tomar cuidado para utilização da palavra motivação, pois às vezes ela corre risco de ser usada como conotação pejorativa. Acrescenta ainda que muitas pessoas achem que sabem que possa existir especialistas e técnicos, sobre o assunto motivação. E que são capazes de fazerem os colaboradores trabalharem melhor sem nenhum benefício para eles próprios.

Os grandes estudiosos do comportamento humano deram importantes contribuições para a compreensão da motivação individual, do comportamento de grupos, das relações interpessoais no trabalho e da importância do trabalho para as pessoas. Esses estudos permitiram que os líderes e administradores se tornassem mais sensíveis e sofisticados no relacionamento com os empregados.

2.2 TEORIA MOTIVACIONAL SEGUNDO MASLOW

Maslow realizou o estudo sobre a motivação e formulou uma teoria com base no conceito de hierarquia de necessidades. Está hierarquia tem ligação com o comportamento humano e com o fato do homem ser uma criatura que expande suas necessidades no decorrer de sua vida. O homem satisfaz suas necessidades básicas, outras mais elevadas tomam o predomínio do seu comportamento (CHIAVENATO, 2007).

A hierarquia das necessidades de Maslow, reproduzida na Figura 3 é a seguinte:

- a. Necessidades fisiológicas (ar, comida, repouso, abrigo, etc.);
- b. Necessidades de segurança (proteção contra o perigo ou privação);
- c. Necessidades sociais (amizade, inclusão em grupos, etc.);

- d. Necessidades de estima (reputação, reconhecimento, auto- respeito, amor, etc.);
- e. Necessidades de auto-realização (realização do potencial, utilização plena dos talentos individuais, etc.).

Figura 3: A hierarquia das necessidades humanas, segundo Maslow.



Fonte: Chiavenato (2007, p. 111).

Na definição de Kondo (1994) Maslow utilizou essas necessidades na forma de hierarquia, pois se estende das necessidades fisiológicas até a auto-realização. Sendo que a quando uma necessidade é satisfeita, imediatamente a que fica no nível superior se manifesta e as necessidades humanas são apresentadas como se fossem manifestadas de maneira gradual seguindo tal hierarquia.

Conforme expõe Sampaio (2004, apud CAVALCANTI, 2007, p. 89) ao explicar a teoria de Maslow dia que:

Em tais pessoas a gratificação aumenta em vez de diminuir a motivação, amplia em vez de diminuir a excitação, os apetites se tornam intensificados e aumentados. Eles crescem por si mesmos, em vez de desejarem menos e menos, e a pessoa deseja mais e mais, por exemplo, educação. Em vez de buscar o descanso, a pessoa se torna mais ativa. (...) O crescimento é, por si mesmo, um processo recompensador e excitante, por exemplo, (...) o

desenvolvimento da criatividade em qualquer campo ou, o mais importante, simplesmente a ambição de ser um bom ser humano.

O primeiro passo do líder é descobrir o que realmente motiva seus colaboradores, o que provoca este estímulo, sendo que a motivação deva existir dentro de cada pessoa e vem a aflorar através de sua necessidade humana e pessoal (CHIAVENATO, 2007).

Afirma o autor que todas as pessoas têm suas próprias necessidades, que podem ser denominadas de desejos, objetivos individuais ou motivos. São forças internas que influenciam, estimulam e guiam cada pessoa diante de situações diversas da vida e que também direciona seu comportamento diante delas.

Bergamini (2008) cita em sua obra que a teoria das necessidades de Maslow, teve uma aceitação limitada, porém, paradoxalmente, tenha sido apoiada em evidências ocasionadas em muitas pesquisas empíricas. Esta teoria se tornou uma das mais populares sobre o tema motivação, aplicada dentro das organizações, sendo essa a possibilidade de fazer tanto sucesso e obter uma grande aceitação.

Maslow (1975, apud BERGAMINI, 2008) aponta que as organizações devem ficar atentas ao que os colaboradores esperam da mesma, pois pode acontecer uma fixação de determinada necessidade não atendida. Além que uma necessidade de nível mais elevado podem não surgir após ter sido atendida uma necessidade inferior, ou até mesmo por algum tempo de privação.

Assim para Chiavenato (2007) a motivação está contida dentro das próprias pessoas e podem ser influenciada por ações externas do indivíduo ou pela empresa. É fundamental que os líderes estejam atentos neste momento e compreendam as necessidades, as crenças e as expectativas de cada pessoa com relação ao trabalho.

Lembrando que a auto-realização é uma necessidade que está ligada ao exercício de valorização pessoal, ações sociais e atividades criativas, que quase nunca estará satisfeita. É essencial a utilização efetiva da gestão de pessoas, em múltiplas dimensões para unir as necessidades individuais e organizacionais. (CAVALCANTI, 2007).

2.3 TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG

O professor Frederick Herzberg realizou sua pesquisa nos anos a partir de 1960, basicamente iniciou-se com base em duas perguntas. Ele perguntou a seus colaboradores o que levava cada um à extrema satisfação ou extrema insatisfação, e foi a partir dos resultados obtidos que identificou os fatores envolvidos na organização que reproduzia em satisfação ou insatisfação no trabalho (CAVALCANTI, 2007).

Já Kondo (1994) cita que a teoria da motivação proposta Herzberg é influenciada por dois tipos de fatores, os quais levam à satisfação e insatisfação. Um exemplo claro disso é a remuneração baixa ou ambiente de trabalho quente demais ou barulhento pode ocorrer à insatisfação. O autor afirma que se é de extrema importância eliminar tais fatores que causam insatisfação por meio de medidas contrárias a insatisfação. Entretanto, essas ações não necessariamente vão trazer à motivação e estímulo da vontade de trabalhar.

Em outra leitura encontramos Chiavenato (2007) que define a teoria de Herzberg como fatores motivacionais ou “satisfacientes”, que é resultado da satisfação gerada por aparentes melhorias do seu setor ou até satisfação pelo cargo ocupado na organização, este fator tem relação com a hierarquia de Maslow. Sendo os fatores satisfacientes: realização, reconhecimento, responsabilidade, crescimento e trabalho em si.

Acrescenta ainda o autor que os fatores higiênicos ou “insatisfacientes”, tem direção contrária e negativa. Se as expectativas dos colaboradores se encontram em nível abaixo do normal ou as condições estabelecidas de trabalho são ruins, isso pode causar a insatisfação. Porém quando ocorre a melhoria dessas condições, pode-se retirar a insatisfação, com efeitos benéficos.

Os fatores satisfacientes são intrínsecos, os insatisfacientes são extrínsecos em relação ao cargo em que ocupa ou a atividades do colaborador. Os fatores insatisfacientes estão relacionados com os três níveis inferiores a hierarquia de Maslow.

A Figura 4. Demonstra as principais ações que levam aos fatores motivacionais e higiênicos.

Figura 4: Fatores Motivacionais e Higiênicos segundo Herzberg

FATORES MOTIVACIONAIS (Satisfacientes)	FATORES HIGIÊNICOS (Insatisfacientes)
<ul style="list-style-type: none"> • Realização • Reconhecimento • O trabalho em si • Responsabilidade • Avanço • Crescimento 	<ul style="list-style-type: none"> • Administração e política da companhia • Supervisão • Relacionamento com supervisor • Condições de trabalho • Salário • Relacionamento com colegas • Vida pessoal • Relacionamento com os subordinados • Segurança

Fonte: Chiavenato (2007, p. 115).

Os fatores higiênicos e motivacionais são independentes. O contrário da satisfação pessoal é a ausência de satisfação, mas não é a insatisfação. A satisfação depende dos fatores motivacionais, ou seja, das atividades e tarefas estimulantes que o colaborador tem que desempenhar. Já a insatisfação depende diretamente dos fatores higiênicos que tem ligação com o ambiente interno de trabalho, salário, supervisão e até o cargo ocupado. O autor propõe o desenvolvimento de pessoas, aplicando tarefas desafiadoras que podem oferecer o crescimento pessoal e gerando a satisfação profissional (CHIAVENATO, 2007).

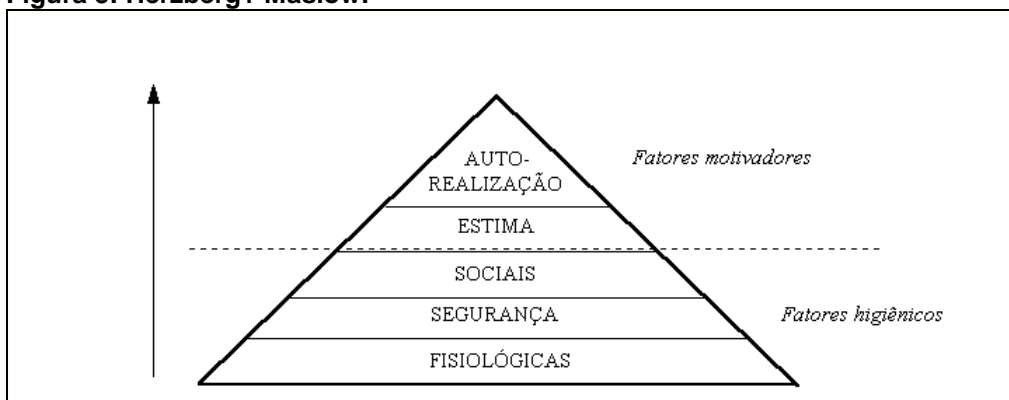
Acrescenta o autor que a mudanças internas no clima organizacional, faz aumentar a produtividade, a motivação, reduz o *turnover*. Mas o líder tem que ficar atento, pois podem ocorrer problemas que surgem através dos efeitos como ansiedade, o aumento de conflito quando não são bem sucedidas às tarefas impostas, sentimento de exploração, redução no relacionamento com os colegas, devido à maior concentração nas tarefas enriquecidas.

Para Cavalcanti (2007) a pesquisa de Herzberg possui certa simplicidade, estar satisfeito não garante a motivação, ou seja, necessidades satisfeitas não motivam. A autora ainda conclui que a pesquisa de Herzberg faz sentido e se articula bem com a teoria de Maslow. Conforme na Figura 5.

Cavalcanti (2007, p. 94) cita:

As necessidades na base da pirâmide, se me falta, geram desconforto; porém, se atendidas, não mais motivam. As necessidades no topo da pirâmide, por sua vez, se satisfeitas, continuam motivando.

Figura 5: Herzberg+ Maslow:



Fonte: Chiavenato (2007, p. 115).

Conforme as necessidades são supridas, o foco do colaborador muda e seu olhar é direcionado para outro objetivo, é natural que as pessoas tragam de dentro de si outras expectativas pessoais que se ativam por determinados objetivos. A maior dificuldade do líder é saber orientar essas pessoas para que o trabalho continue a ser feito sem gerar desmotivação (BERGAMINI, 2008).

Como se observa na afirmação de Glasser (apud BERGAMINI, 2008, p. 32):

[...] supervisionar sem coagir significa criar um ambiente onde se conversa e, principalmente, se ouve. Mais do que qualquer outra coisa, isso faz com que os empregados sintam que têm algum poder.

Para a autora na maioria das organizações é fácil encontrar um grande número de pessoas que não sentem a menor motivação por aquilo que fazem, não sentem nenhum prazer e nem satisfação pelo trabalho realizado. Portanto, é neste momento que o líder deve ficar atento, pois o trabalho para colaborador deixa de exercer seu papel como referencial de auto-estima e valorização pessoal, passando a ser fonte de sofrimento e desmotivação perdendo as oportunidades de realização sadia dos desejos de crescimento e desenvolvimento.

2.4 MODELO MOTIVACIONAL DE VROOM

A teoria de Maslow está baseada em uma estrutura hierárquica de necessidades pessoais, a teoria de Herzberg baseia-se em duas classes fatores. Ambas determinam a melhor maneira de motivar pessoas, seja por meio de reconhecimento da pirâmide das necessidades humanas e pessoais e a outra por fatores motivacionais. Victor H. Vroom rejeitou esses conceitos e desenvolveu uma teoria que está ligada com três forças (CHIAVENATO, 2007).

O autor afirma que a Teoria de Vroom está envolvida diretamente com a linha de pensamento mais atual e aceita pelos psicólogos e sociólogos contemporâneos. Para Vroom, a motivação é vista como função de três componentes e que atuam dentro do indivíduo:

- Os objetivos individuais, ou seja, a força do desejo de atingir objetivos;
- A relação que o indivíduo percebe entre produtividade e alcance dos seus objetivos individuais;
- A capacidade de o indivíduo influenciar seu próprio nível de produtividade, à medida que acredita poder influenciá-lo.

Segundo próprio Vroom (1964, apud JESUS, 2002, acesso em: 29/09/2010) a motivação do colaborador no ambiente de trabalho segue uma importante visão do comportamento com uma racionalidade atribuída e com direta ligação dos resultados desejados. A teoria denominada também como a Teoria da Expectativa considera a motivação como um resultado do produto que possui relação entre três fatores: Valência, Instrumentalidade e Expectativa.

Para a autora ao analisar a relação entre os fatores pode-se observar que a Valência de um colaborador é o valor ou atração que este dá para as recompensas (promoções, participações em lucros, campanhas, etc). Já a Instrumentalidade é percepção de que um bom desempenho trará recompensas. E por fim a Expectativa é a certeza que um esforço maior trará um bom desempenho.

É importante manter a diferença entre o fator valência e instrumentalidade o mínimo possível, pois assim a variável entre o real e o desejado será mínima também. A autora cita que da relação entre valência e instrumentalidade nasce o desejo de desempenho por parte do colaborador. O fator expectativa e o desejo de desempenho do colaborador (relação de instrumentalidade e valência) aumentam o esforço que deverá refletir em seu resultado final. Gerando assim uma motivação organizacional (JESUS, 2002, acesso em: 29/09/2010).

Chiavenato (2007) relata que a Teoria de Vroom pode ser denominada Modelo Contingencial de Motivação, que foca as diferenças entre pessoas e cargos. Acrescenta o autor que o nível de motivação de um colaborador é contingente, há duas forças que atuam em um ambiente de trabalho: as diferenças individuais e as maneiras de operacionalizar. Na teoria de Vroom essas forças são definidas como motivacional e não comportamental.

Assim o autor define que a motivação para o trabalho envolve uma complexa inter-relação entre variáveis, como:

- Expectativas: cuja natureza e força variam no mesmo indivíduo conforme as necessidades e aspirações ao longo do tempo;
- Recompensas: a percepção do indivíduo de potenciais satisficentes na situação; e,
- Relações: a percepção do indivíduo de possíveis recompensas para seus resultados.

Tendo em vista as três variáveis, Cavalcanti (2007, p. 97) cita:

[...] atuar sobre a expectativa, devem-se escolher pessoas com habilidades adequadas, treiná-las bem, apoiá-las com os recursos necessários (...) para influenciar a instrumentalidade, é preciso esclarecer as relações entre desempenho e recompensa e, principalmente, cumprir o estabelecido (...) por fim, para maximizar as valências, devem-se identificar as necessidades que são importantes para cada pessoa e tentar combinar as recompensas disponíveis com essas necessidades.

As organizações atualmente tentam levar sentido para os colaboradores, mostrar o reconhecimento de forma natural e o envolvimento entre colaborador e organização, não aceitando mais as suposições de trabalho desagradável. A motivação depende do significado que cada qual atribui a essa determinada tarefa e atividade. Acredita-se que entre colaborador e organização exista um elo habitual, que liga ambas as partes, ou seja, não faz sentido negar que cada pessoa exerça com naturalidade um poder, criativo e diferencial para cada organização (BERGAMINI, 2008).

3 ESTUDO DE CASO: ANTÔNIO ERMÍRIO DE MORAES

Seguindo neste contexto foi analisada em forma de estudo de caso a vida do empresário e líder Sr Antônio Ermírio de Moraes, presidente do Conselho de Administração do Grupo Votorantim, que completou 92 anos neste ano de 2010. O Grupo Votorantim abrange e atua nas principais áreas como metais, cimento, papel e celulose, química, eletricidade, sucos, dentre outras.

O empresário Antônio Ermírio de Moraes diplomou-se engenheiro metalúrgico em 1949 na *School of Mines* dos Estados Unidos e, em 1989, recebeu daquela escola o título de “Doutor em Metalurgia”. Além de presidente do conselho de Administração do Grupo Votorantim também está envolvido no campo da saúde, ele é presidente do Hospital Beneficência Portuguesa em São Paulo, a instituição mantém cerca de 60% dos seus serviços à disposição dos pacientes carentes e conveniados com o Sistema Único de Saúde – SUS. Durante toda sua carreira de trabalho, Antônio Ermírio de Moraes sempre esteve participando ativamente dos principais movimentos de desenvolvimento e democratização brasileira, com um engajamento pessoal e direto trabalhando em inúmeras campanhas voltadas para a geração de empregos e melhorias da educação e da saúde do povo brasileiro (MORAES, acesso em 09/10/2010).

O Grupo Votorantim, uma empresa inicialmente familiar, mas que preserva suas crenças e valores, empresa que se destaca em modelo de gestão e governança sua estratégia é focada em crescimento sustentável em longo prazo e está amparada por três pilares estratégicos: Gestão Operacional, Crescimento e Desenvolvimento de Pessoas, o resultado é o sucesso empresarial que solidificada cada vez mais este grupo. O sucesso é destaque na “VOCÊ S/A EXAME sempre citada entre as 100 Melhores Empresas para Você Trabalhar” isso caracteriza como sucesso de liderança do Grupo Votorantim, pois esta pesquisa está totalmente ligada com os colaboradores da empresa.

O destaque de Antônio Ermírio de Moraes também acontece no meio empresarial, já foi eleito o executivo brasileiro mais admirado por empresários, a pesquisa foi realizada pelo Jornal Diário do Comércio e da Indústria sendo entrevistados 973 empresários e administradores de empresas para eleger. Antônio

Ermírio de Moraes recebeu 40% dos votos e ficou em primeiro lugar no ranking. Está premiação é resultado de uma liderança estratégica, onde os objetivos são alcançados e o resultado é sucesso absoluto.

O Grupo Votorantim possui um processo estruturado onde oferece oportunidades para a realização pessoal, profissional e retenção de talento. As iniciativas envolvem tanto atividades de formação e treinamento como políticas de remuneração e benefícios, saúde e segurança e qualidade de vida. Como ocorre com o Projeto Movimenta que organiza e incentiva a mobilidade de profissionais entre as Empresas do Grupo, o sistema de remuneração variável baseado em critérios de meritocracia e o Programa de Trainees, de contratação e formação de jovens profissionais com potencial para evoluir a posições de liderança.

A empresa possui o Instituto Votorantim, que realiza vários projetos que são compartilhados com os colaboradores, gestores e lideranças do Grupo Votorantim, passando pelos parceiros da cadeia de valor dos negócios, governos, comunidades, terceiro setor e outros públicos com os quais se relacionam, estes projetos envolvem ações como: Casa Jovem, Projetos Sustentáveis e Responsabilidade Social, Educação, Esporte e Cultura.

Durante a pesquisa bibliográfica realizada sobre este líder, pode-se notar sua simplicidade e sua vontade de realizar ações que tragam resultados positivos para sua organização e também para o Brasil, Antônio Ermírio de Moraes também é membro da Academia Paulista de Letras possui em seu currículo artigos e livros publicados os principais são: Brasil S.A, Acorda Brasil e SOS Brasil.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao concluir o estudo sobre o tema liderança e motivação podemos dizer que a liderança age de certa forma como um tipo de poder pessoal, onde, através dela, uma pessoa pode obter influência sobre as outras em função dos relacionamentos existentes. Sendo esta influência uma transação interpessoal, em que uma pessoa age no sentido de identificar ou provocar o comportamento de outra, de maneira intencional.

O líder deve ter a sensibilidade e ser capaz de criar um ambiente propício à integração e ao trabalho coletivo, realizando um trabalho em conjunto e fazendo com que o grupo sinta-se disposto e estimulado em buscar um determinado objetivo. Nesse sentido, o líder tem um papel fundamental e delicado perante a equipe e seus liderados, pois tem a responsabilidade de criar meios para que as pessoas sintam-se engajadas ao grupo e possam lutar pelo mesmo objetivo da empresa. Como o trabalho de motivação é bastante difícil, o líder não deve esquecer-se de elogiar as pessoas.

Hunter (2007) quando diz que a melhor maneira de o líder controlar é aquela que atribui responsabilidade para cada colaborador, parece-nos que fala de NÃO seres humanos, estaria falando de máquinas? De instrumentos de trabalho? Ficamos a interrogação. Quando fala que o líder ao ignorar seus subordinados, automaticamente estará condenando-o a rotina, ao comodismo e a insatisfação, tornando-o cada vez mais infeliz, resta-nos dizer que o autor não esteja falando de líder na relação com pessoa, nem mesmo que o indivíduo no papel de líder seja um ser humano com tantos problemas quanto seus subordinados.

Em contrapartida, quando Cavalcanti (2007) assinala que o líder bem sucedido não é dono da voz mais alta, mas do ouvido mais apurado, demonstra a importância do saber ouvir e saber falar corretamente no momento certo, pois efetivamente o líder encontrará grandes talentos. O líder de hoje ou do futuro deve ser alguém capaz de desenvolver uma cultura ou um sistema de valor baseado em princípios. Desenvolver esse tipo de cultura em uma empresa é um grande desafio,

que só será alcançado por líderes com visão, coragem e humildade para aprender e crescer constantemente.

O aprendizado de um líder não acontece em escolas e ensinamentos sobre liderança, pois não existe uma regra para se tornar líder, este dom “nasce” quando se procura ouvir mais as pessoas, observar tendências e necessidades do mercado, avaliar sucessos e erros do passado e absorver as lições que a consciência e os princípios ensinam. Além disso, ele pode “nascer” no momento de socialização na organização, na família, pois vem de princípios morais e éticos.

As organizações de hoje, sendo elas de grande, médio e pequeno porte, estão exigindo cada vez mais que os perfis de seus colaboradores tenham características de um líder, pois é primordial que as pessoas aprendam a lidar com outras na forma de líderes sabendo dirigir, motivar e treinar, bem como delegar responsabilidades e autoridade. Hoje muitas empresas têm mudado seus conceitos para poder encontrar e desenvolver este tipo de profissional em seus quadros de pessoal.

Quanto à motivação, ela pode ser definida no geral como ato ou efeito, que desperta o interesse do indivíduo. Hoje um dos maiores desafios do líder talvez seja manter o potencial motivacional de seus colaboradores. Foi visto que o líder “chefe” estará à procura de regras de como provocar a motivação, enquanto o líder eficaz estará atento para observar e valorizar o potencial e o talento de seus liderados. A motivação para o trabalho só acontece quando começa a fazer algum sentido às pessoas.

Outro ponto que se pode observar no estudo é que motivar é dar fundamentos e espaços para que o indivíduo desenvolva seu potencial. O ser humano, por natureza, possui uma série de necessidades que precisam ser supridas, principalmente quando relaciona com o aspecto profissional, este indivíduo no seu trabalho se não encontrar oportunidades para o suprimento de suas necessidades, sentir-se-á frustrado, privado, de modo que seu comportamento refletirá essa insatisfação. A insatisfação gera descontentamento pessoal, afetando de forma muito negativa o resultado final do seu trabalho. É de extrema importância que as organizações fiquem atentas sobre este assunto, pois correm o risco de não obterem

o desempenho e o rendimento almejado, pois a produtividade de um colaborador desmotivado nunca será compatível com a de um colaborador estimulado e reconhecido pela empresa.

O objetivo foi alcançado, pois conclui que o líder por si só não leva a motivação aos seus liderados mais influência de forma clara o sentido motivacional dentro das organizações. Nota-se que indivíduo sempre observa as ações de seu líder, a sua postura, sua forma de falar, delegar e agir em determinados momentos, isso gera ao colaborador confiança, desejo e respeito, podendo refletir na motivação organizacional.

O colaborador naturalmente vai querer seguir seu líder, se o mesmo de portar de forma honrosa, respeitando todas as pessoas e desenvolvendo habilidades individuais de cada colaborador.

Em resposta a problemática desta pesquisa conclui-se que o fator liderança e motivação estão interligados, pois o sucesso pessoal e profissional reflete no sucesso de sua organização.

5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **Citação:** NBR-10520/ago - 2002. Rio de Janeiro: ABNT. 2002.

_____. **Referências:** NBR-6023/ago. 2002. Rio de Janeiro: ABNT. 2002.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança:** Administração do Sentido. São Paulo: Atlas. 1994.224p.

_____. **Motivação nas organizações.** 4. ed., 7ª reimpr., São Paulo: Atlas. 2008. 216p.

CASTIGLIA, Felipe Zilles. **Cultura organizacional, estilos de liderança e a comunicação interpessoal nas organizações.** Disponível em: http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/art_cie/art_12.pdf. Acesso em: 18 maio. 2010.

CAVALCANTI, Vera Lucia; CARPILOVSKY, Marcelo; LUND, Myrian; LAGO, Regina. **Liderança e Motivação.** Rio de Janeiro: Ed FGV. 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Atlas. 2007.245p.

ECHEVESTE, Simone. **Perfil do executivo no mercado globalizado.** Disponível em: <http://www.scielo.br/tese/perfildoexecutivonomercadoglobalizado.htm>. Acesso em: 17 maio 2010.

HUNTER, James C., **O Monge e Executivo:** Uma história sobre a essência da Liderança. Rio de Janeiro: Sextante. 2007. 155p.

JESUS, Natalia Rosa Santana. **Motivação em uma Consultoria:** Aplicando a Teoria de Vroom. IBMEC São Paulo – USP. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/Semead/10semead/sistema/resultado/trabalhosPDF/463.pdf>. Acesso em: 29 Set. 2010. 22h03.

KONDO, Yoshio; **Motivação Humana:** um fator chave para o gerenciamento. São Paulo: Gente. 1994. 214p.

MILKOVICH, George T. & BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo: Atlas. 2000. 59p.

MORAES, Antônio Ermírio. **Biografia.** Disponível em: <http://www.antonioermirio.com.br/index.htm>. Acesso em 09 Out. 2010. 16h37

NOCE, Franco. **A importância dos processos psicossociais:** Um Enfoque na Liderança. Centro Universitário de Belo Horizonte – UNIBH. Disponível em http://www.eeffto.ufmg.br/sobrape/artigo3_final.pdf. Acesso em: 20 Set. 2010. 23h41.

ROWE W. Glenn. **Liderança Estratégica.** Fórum AME. Disponível em http://www.ibmex.com.br/artigos/Lideranca_Estrategica.pdf. Acesso em: 16 Set. 2010. 22h09

SANTANA, Eliane Ribeiro. **Motivação e Perfis de Liderança no Trabalho.** Universidade Candido Mendes. Disponível em: <http://www.avm.edu.br/monopdf/25/Eliane%20Ribeiro%20Santana.pdf>. Acesso em 17 maio. 2010.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico.** São Paulo: Cortez. 2007.121p.

VOTORANTIM. Disponível em: <http://www.votorantim.com.br/pt-br/Paginas/Home.aspx> .Acesso em 09 Nov. 2010. 17h37