

Lei nº 11.343, de agosto de 2006 (Institui o Sistema Nacional sobre Drogas - SISNAD);

- Decreto-Lei nº 2.848, de 7 de setembro de 1949 (Código Penal);

- Decreto-Lei nº 3.689, de 3 de outubro de 1941 (Código de Processo Penal);

- Lei nº 9.503, de 23 de setembro de 1997 (Código de Trânsito Brasileiro);

- Lei 7.210, de 11 de julho de 1984 (Lei de Execução Penal);

- Lei 10.792, de 1º de dezembro de 2003 (Altera a Lei 7.210, de 11 de julho de 1984 (Lei de Execução Penal) e o Decreto-Lei nº 3.689, de 3 de outubro de 1941 (Código de Processo Penal));

Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990 (Estatuto da Criança e do Adolescente-ECA);

Decreto-Lei nº 3.688 de 3 de outubro de 1941 (Lei de Contravenções Penais);

SCARRE, Murilo. Foi preso? Saiba alguns dos seus direitos. Revista Jus Bra-

sil. Disponível em <<https://scare.jusbrasil.com.br/artigos/382274498/foi-presos-saiba-alguns-dos-seus-direitos>> Acesso em 13 de junho de 2018.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. Curso de Direito Administrativo. 20 ed. São Paulo: Malheiros, 2006;

MOSSIN, Heráclito Antônio. Comentários ao Código de Processo Penal. São Paulo: Manole, 2005.

CUNHA, Rogério Sanches. Processo penal: doutrina e prática. São Paulo: JusPodivm, 2008.

SILVA, Fernando Carlos Santos da. Aspectos legais do emprego do Exército na garantia da lei e da ordem. Âmbito Jurídico. IX, n. 30, Rio Grande, junho 2006. Disponível em: <http://www.ambitojuridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_leitura&artigo_id=1179> Acesso em 13 de junho de 2018.

LIDERANÇA: UMA FERRAMENTA MOTIVACIONAL PARA AS ORGANIZAÇÕES

Leandro Marcos Mourão de Oliveira¹

RESUMO

O presente trabalho aborda os temas liderança, motivação e produtividade, que têm como objetivo demonstrar a capacidade de um líder, em uma organização, de motivar as pessoas, para que o resultado se torne o melhor possível. A metodologia utilizada neste trabalho foi pesquisa do tipo bibliográfica. No início do século XX, o principal fator de motivação das pessoas era o de recompensas salariais, porém, depois de algumas décadas, surge então a Teoria das Relações Humanas, como ponto inicial e irreversível da valorização do homem dentro das organizações. Surge uma nova preocupação: o que motiva o homem atual? Como desenvolver e aproveitar esse homem motivado para obter melhores resultados organizacionais com qualidade e, ainda, influenciar positivamente todos os outros colaboradores? A partir deste propósito, surgiram várias teorias e conceitos acerca de liderança, motivação humana e busca de resultados. Existem inúmeros autores que apresentaram diferentes enfoques aos assuntos, ten-

tando entender o comportamento humano e, acima de tudo, procurando direcionar o melhor caminho da sua motivação.

PALAVRAS-CHAVE

Liderança. Motivação. Produtividade.

INTRODUÇÃO

Na contemporaneidade, é oportuno afirmar que nossa sociedade caracteriza-se por ser uma sociedade de organizações. Por isso, podemos dizer que as organizações, independentemente, de serem grandes ou pequenas, buscam pessoas que não apenas somem uma pequena parcela a seus resultados, mas que também saibam lidar com outras em sinergia, criando um clima positivo, que favoreça os resultados organizacionais como os de seus membros (AMORIM, 2005 apud FREIRE, 2009, p. 4).

Além disso, a teoria da administração moderna enfatiza a natureza das organizações como sistema aberto, nos quais

¹ 1º Sargento de Artilharia. Ingressou nas Fileiras do Exército Brasileiro, em 2001, na Escola de Sargentos das Armas. É Pós-graduado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos pela Universidade Castelo Branco-RJ (2009). É Bacharel em Administração pela Faculdade Estácio de Sá-RJ - Campus Nova América (2006). É Aperfeiçoado pela Escola de Aperfeiçoamento de Sargentos das Armas (2012). É Aperfeiçoado pela Escola de Suboficiais do Exército Uruguaio (2014). Atualmente, está Adido ao 4º Grupo de Artilharia de Campanha Leve, sediado na cidade de Juiz de Fora-MG, por frequentar o Curso Longo de Francês, em Saint-Jean, Quebec, Canadá. E-mail: mourao1980@gmail.com

tudo está interligado, pois a eficácia da prática gerencia depende das características particulares da situação a qual está sendo aplicada. Até a década de 60 o chefe servia para controlar ou ensinar as tarefas aos colaboradores, sendo que o bom chefe era aquele que tinha o pessoal na palma da mão, porém as empresas, a partir da década de 70, passaram a necessitar mais da contribuição intelectual de seus colaboradores. No fim dos anos 80, com a evolução da concorrência, ou seja, o mundo globalizado, criou-se a necessidade de colaboradores mais dedicados e, o novo chefe, agora chamado de líder, é aquele que consegue estimular os colaboradores, transferir objetivos à equipe e desenvolver um bom clima organizacional (FREIRE, 2009, p. 4).

Ainda, a referida autora ratifica que a liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas e em cada um de seus departamentos. Ela é essencial em todas as demais funções da administração: o administrador precisa conhecer a motivação humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar, ter convicção de que seus esforços gerarão organizações mais produtivas, capazes de atingir níveis mais altos de sucesso organizacional.

Nota-se, então, que o líder é mais que um gerente, um supervisor, ou até mesmo um diretor, já que ele deve ser o elo entre colaboradores e a própria empresa e mostrar sempre que a opinião de todos é importante para o bom cumprimento da missão da empresa.

METODOLOGIA

O procedimento utilizado neste trabalho foi a pesquisa bibliográfica, onde consulta-se a bibliografia disponível a respeito do assunto em questão. Foram selecionados para leitura os textos que oferecem sustentação à relevância do estudo. Em suma, a pesquisa bibliográfica compreende a seleção e a exploração de textos a respeito de um determinado tema ou assunto, com a finalidade de se encontrar uma fundamen-

tação teórica que possa comprovar uma discussão ou solucionar o problema levantado. (KÖCHE, 1997, p. 122).

RELEVÂNCIA DO ESTUDO PARA A CIÊNCIA

A liderança é considerada como um processo do qual o líder, gradualmente, transfere às equipes de trabalho autoridade e responsabilidade, fazendo com que estes desenvolvam conhecimentos, habilidades e motivação que já têm. É necessário que ele saiba administrar as diferenças entre as pessoas, sempre mantendo o jogo de cintura e a flexibilidade no decorrer da situação. Seus colaboradores serão motivados e trarão benefícios para si mesmos e para a organização, sendo que os líderes criarão um senso de propósito maior para o trabalho e na vida e seu envolvimento reflete-se diretamente na melhoria do ambiente de trabalho e na produtividade.

Pode-se, então, perceber que o novo perfil gerencial em prol da produtividade e da qualidade está voltado ao desenvolvimento das habilidades dos colaboradores: compartilhar informações necessárias para o trabalho, dar feedback regular, aprender com os próprios colaboradores sobre aquilo que os motiva, delegar tarefas interessantes, verificar se os colaboradores dispõem de ferramentas para realizar o melhor trabalho, reconhecer as necessidades pessoais dos empregados, usar o desempenho como base para promoções, remunerar o pessoal de forma competitiva em função do que valem, estimular o sentido de comunidade e promover reuniões destinadas a comemorar o sucesso do grupo reconhecendo, publicamente, um trabalho bem feito.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Liderança é o processo de dirigir o comportamento das pessoas rumo ao alcance de alguns objetivos, ou seja, significa levar as pessoas a agir de certa maneira ou a seguir um curso particular de ação. É uma

tentativa, no âmbito da esfera interpessoal, dirigida por um processo de comunicação, para a consecução de alguma meta ou de algumas metas (CHIAVENATO, 2000, p. 340).

A liderança é uma influência interpessoal exercida em uma dada situação e dirigida por meio de um processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos, é a habilidade de influenciar pessoas para o alcance de objetivos. Essa definição enfatiza que o líder está envolvido com outras pessoas para alcançarem objetivos. A liderança é recíproca e ocorre entre as pessoas. Liderança é uma atividade focada em pessoas, e não em atividades de folhear papéis ou resolver problemas. Liderança envolve o uso do poder. Os elementos que caracterizam a liderança são, portanto, quatro: a influência, a situação, o processo de comunicação e os objetivos a alcançar.

Quadro 1 - Características do Gerente e do Líder

Característica do Gerente	Característica do Líder
Administra	Inova
É uma cópia	É um original
Mantém	Desenvolve
Focaliza o sistema e a estrutura	Focaliza as pessoas
Baseia-se no controle	Inspira confiança
Visão de curto prazo	Perspectiva de longo prazo
Pergunta como e quando	Pergunta o quê e porque
Olhos na Base da organização	Olhos no horizonte
Imita	É original
Faz as coisas de maneira certa	Faz as coisas certas

Fonte: Chiavenato (2004, p. 337).

De acordo com Faria (1994) os estilos de liderança se classificam em:

- *Liderança Autocrática*: as diretrizes são fixadas pelo líder sem qualquer participação ou reunião dos componentes do grupo, além disso, o líder ainda impõe

Segundo Kwasnicka (1989), a liderança pode ser atribuída a traços físicos, mentais ou de personalidade possuídos por aquele que exerce.

De acordo com Barnard apud Kwasnicka (1989) "líderes, como elementos funcionais da organização, não são formalmente eleitos, selecionados ou apontados, nem nascem líderes, eles são aceitos e seguidos e são algumas vezes pressionados a assumirem posições de liderança". Ainda, segundo Barnard apud Kwasnicka (1989), "o caráter político da função de liderança produz dilemas que afetam a democracia da organização".

Como foi dito na introdução deste trabalho, o líder é mais que um gerente, um supervisor ou um diretor, pois ele sabe e atua de forma a engajar e motivar os colaboradores e não usa da autoridade ou do poder do cargo para alcançar seus objetivos.

ordens para a execução das tarefas. É o líder que determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas, cada uma por vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo. E ele determina

qual a tarefa que cada um deve executar e qual o seu companheiro de trabalho. Vale ressaltar quando o líder autocrático estava ausente fisicamente os grupos expandiam seus sentimentos reprimidos, resultando a explosões de indisciplina e agressividade.

- **Liderança Liberal:** a participação do líder é mínima, ocorrendo uma completa liberdade nas decisões dos grupos. O líder não participa das divisões de tarefas e na escolha dos companheiros ficando totalmente a cargo dos componentes do grupo. Nesse tipo de liderança destaca-se um forte individualismo agressivo e o respeito ao líder fica defasado. O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou de regular o curso dos acontecimentos.
- **Liderança Democrática:** as diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder. O grupo se sente capacitado a expor as providências e as técnicas para obtenção do objetivo. Líder e componentes do grupo

passaram a desenvolver uma comunicação franca e cordial. O ambiente de trabalho não se modificou quando da ausência do líder, ocasionando um senso de responsabilidade e comprometimento: empowerment²

- **A Liderança Carismática** que revoluciona, que “constrói pontes”, que fornece elementos para a interpretação da realidade, que sabe qual o rumo a ser tomado, que encontra a melhor opção possível. São os líderes que facilitam os processos de mudança são os guias nos períodos convulsivos.

Face ao exposto, pode-se dizer que o melhor estilo de liderança é a mescla de todos os estilos supracitados. A conduta de escolha desses estilos pelo líder, dependerá da situação e do clima organizacional em que ele estiver vivenciando no trabalho, bem como deverá sempre ser orientada para as pessoas. Enfim, nasce o líder situacional.

Quadro 2 - Diferença entre a orientação para as tarefas e para as pessoas

Liderança Orientada para as Tarefas	Liderança Orientada para as Pessoas
Comprometimento orientado para a finalização do trabalho.	Comportamento orientado para apoiar e ajudar as pessoas no trabalho.
Planeja e estabelece como o trabalho será feito.	Atua com o apoio e retaguarda dos subordinados.
Atribui responsabilidade pelas tarefas a cada indivíduo	Desenvolve relações sociais com os subordinados
Define claramente os padrões de trabalho	Respeita os sentimentos das pessoas
Procura completar o trabalho	É sensível quanto às necessidades individuais
Monitora os resultados do desempenho	Mostra confiança nos seguidores
Preocupa-se com o trabalho, com os métodos e processos, com as regras e regulamentos	Preocupa-se com as pessoas, seus sentimentos, aspirações, necessidades e emoções.

Fonte: Chiavenato (2004, p. 348).

² Segundo Blanchard; Randolph (1996), o *empowerment* é um processo do qual o líder transfere às equipes de trabalho autoridade e responsabilidade, fazendo com que estes desenvolvam conhecimentos, habilidades e motivação que já têm.

Chiavenato (2000, p. 161) descreve que “a motivação se refere ao comportamento que é causado por necessidades dentro indivíduo e que é dirigido em direção aos objetivos que possam satisfazer essas necessidades”. A motivação procura explicar por que as pessoas se comportam.

Chiavenato (2000, p.128), diz que o homem não é motivado exclusivamente pela busca de dinheiro e pelas recompensas salariais e materiais do trabalho:

O homem é considerado um animal dotado de necessidades que se alternam ou se sucedem conjunta ou isoladamente. Satisfeita uma necessidade surge outra em seu lugar e, assim por diante, contínua e infinitamente. As necessidades motivam o comportamento humano dando-lhe direção e conteúdo.

Portanto é de suma importância que o Líder conheça a sua equipe a fim de conduzi-los ao objetivo organizacional. “O líder deve vibrar, ser atraente carismático. As pessoas querem aprender alguma coisa cada vez que o encontrarem”(GHOSN, 2002, p. 11).

Os líderes eficientes têm três qualidades essenciais:

- **Líderes inspiram confiança** - sempre agirão de acordo com os interesses de seus subordinados e que atenderão às necessidades do grupo sem sacrificar os direitos do indivíduo. Um líder demonstra um senso de justiça. Um líder sabe quando prosseguir e quando parar, quando criticar e quando elogiar. E mais do que tudo isso o líder sabe como estimular os outros.
- **Líderes sabem seguir** - A capacidade de liderar envolve ser um líder e um seguidor ao mesmo tempo. Os líderes reconhecem que não é possível saber todas as respostas. Eles respeitam os seguidores que ouvem suas orientações e, no momento adequado, permitem que eles assumam a liderança.
- **Líderes se comunicam** - Os líderes sabem que não podem liderar atrás de suas mesas confortáveis. Não há problemas em enviar memorandos para atividades co-

muns, mas, quando surgem os problemas, os líderes devem estar a postos, fazendo as coisas acontecerem.

De acordo com Chiavenato (2004), motivação é um processo que começa com uma deficiência fisiológica ou psicológica ou necessidade que ativa um comportamento ou com um impulso orientado para um objetivo ou incentivo. A chave para compreender o processo de motivação reside no significado e no relacionamento entre necessidades, impulsos e incentivos. Motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de determinada meta, é a pressão interna surgida de uma necessidade, também interna, que excitando (via eletroquímica) as estruturas nervosas origina um estado energizador que impulsiona o organismo à atividade, iniciando, guiando e mantendo a conduta até que alguma meta (objetivo, incentivo) seja conseguido ou a resposta seja bloqueada.

Conforme Maslow apud Chiavenato (2004), sua Teoria Motivacional se baseia na chamada de hierarquia de necessidades. São distribuídas em uma hierarquia de importância e de influência do comportamento humano. As necessidades apontadas por Maslow são as seguintes:

- **Necessidades fisiológicas:** são as necessidades que exigem satisfação cíclica e reiterada a fim de garantir a sobrevivência do indivíduo, como: alimentação, bebida, habitação e etc.
- **Necessidades de segurança:** são as necessidades de estar livre de perigos (reais ou imaginários) e de proteção contra ameaças externas ou ambientais.
- **Necessidades sociais:** são as necessidades que se relacionam com a vida associativa do indivíduo junto a outras pessoas e com o desejo de dar e receber afeto, como: amizade, participação, filiação a grupos, amor e afeto.
- **Necessidades de estima:** são as necessidades relacionadas com a maneira pela qual a pessoa se vê e se auto-avalia, como auto-estima, auto-apreciação e autoconfiança.

- **Necessidades de auto-realização:** são as necessidades mais elevadas do ser humano e que o levam a se realizar, maximizando suas aptidões e capacidades potenciais. São as necessidades humanas que se concentram no topo da hierarquia e se traduzem na tentativa de cada pessoa realizar seu próprio potencial e se desenvolver continuamente como ser humano ao longo da vida.

Segundo Alderfer apud Chiavenato (2004), após um trabalho realizado com a hierarquia de Maslow, este alinhou as necessidades de existir, relacionar-se e crescer criando a teoria ERC (Existência, Relacionamento e Crescimento). Tal teoria é baseada em três necessidades:

- **Necessidades de existência:** São as necessidades de bem estar físico; são necessidades de existência, preservação e sobrevivência, estas incluem as necessidades fisiológicas e de segurança de Maslow.

- **Necessidades de relacionamento:** são as necessidades de relações interpessoais, referem-se ao desejo de interação social com outras pessoas, isto é, à sociabilidade e ao relacionamento social. Estas incluem as categorias sociais e os componentes externos da necessidade de estima de Maslow.

- **Necessidades de Crescimento:** são as necessidades de desenvolvimento do potencial humano e de desejo de crescimento e competência pessoal. Incluem os componentes intrínsecos das necessidades de estima de Maslow, bem como a

necessidade de auto-realização.

De acordo com Herzberg apud Chiavenato (2004) a motivação das pessoas para o trabalho depende de dois fatores intimamente relacionados:

- **Fatores Higiênicos:** dizem respeito a condições físicas e ambientais de trabalho, salário e benefícios sociais, políticas da organização, estilo de liderança recebido, clima de relações entre a direção e os empregados, regulamentos internos, oportunidades de crescimento, relacionamento com colegas etc. Esses fatores são limitados em sua capacidade de influenciar as pessoas. A expressão *higiene* serve para refletir seu caráter preventivo e profilático e para mostrar que, quando são excelentes, eles apenas evitam a insatisfação, uma vez que sua influência sobre o comportamento não consegue elevar substancial e duradouramente a satisfação das pessoas. Porém, quando precários, provocam a insatisfação. Os fatores higiênicos estão relacionados com as condições externas ao indivíduo.

- **Fatores Motivacionais:** referem-se ao conteúdo do cargo, às tarefas e às atividades relacionadas com o cargo em si. Produzem efeito duradouro de satisfação e de aumento de produtividade em níveis de excelência. Quando os fatores motivacionais são ótimos, elevam a satisfação das pessoas. Esses fatores estão relacionados com as condições internas do indivíduo que conduzem a sentimentos de satisfação e de auto-realização.

Segundo o Artigo de Braga, os mercados de quase todos os segmentos econômicos têm algumas características em comum. Entre elas existem: competição acirrada, globalização de seus concorrentes e de sua cadeia de suprimentos, as margens pressionadas para baixo, os prazos de entrega cada vez menores demandados pelos clientes e a qualidade dos produtos e serviços sendo um pré-requisito fundamental para a existência da empresa não existe espaço no mercado para empresas que não tem produtividade aliada à qualidade.

Dentro destes mercados estão situadas nossas empresas. A forma de se entender e reagir às características deste mercado determina o nosso posicionamento estratégico. Ele pode ser focado na prática de baixos preços, na qualidade de nossos produtos/serviços ou em diferenciais criados pela nossa habilidade em algumas etapas dos processos produtivos. Em função da nossa capacidade em otimizar este posicionamento estratégico e estabelecer vantagens competitivas sobre nossos concorrentes, podemos prever qual será o futuro de nossas empresas: desaparecer, sobreviver, crescer ou tornar-se a líder em seu segmento de atuação.

Como as organizações serão capazes de gerenciar o dia a dia dos seus colaboradores, com responsabilidade de motivar suas equipes na busca de melhorias contínuas, visando a custos cada vez mais competitivos e a maior eficiência nos resultados, preparando o profissional para enfrentar as constantes mudanças desse mercado dos dias de hoje?

Com isso a atuação do líder vem da abordagem da nova realidade no âmbito das organizações terem um novo papel para as lideranças, que saibam criar ambientes propícios para o amadurecimento dos seus colaboradores, melhorando o aproveitamento de suas habilidades para o ganho de conhecimento no trabalho.

Senge (1997, p. 354) diz que:

Os líderes empenhados em construir organizações que aprendem sentem-se

naturalmente como parte de um propósito maior que vai além de sua organização. Eles fazem parte do processo de mudar a maneira com que os negócios operam, não com base numa vaga necessidade filantrópica, mas numa convicção de que seus esforços gerarão organizações mais produtivas, capazes de atingir níveis mais altos de sucesso organizacional e de satisfação pessoal do que aqueles de organizações mais tradicionais.

Sabendo-se que o mercado está cada vez mais competitivo e exigente, as organizações, bem com seus líderes tentam resolver de forma eficiente seus problemas de perda na produção, seja por interrupção de processos ou por não conformidade de produto acabado devido às falhas e defeitos nos processos de produção.

Kotter (1997, p. 31), em sua visão de futuro para a mudança bem-sucedida e sua força motriz, diz que:

O problema da mudança dentro das organizações se tornaria menos preocupante se o ambiente de negócio se estabilizasse logo ou, pelo menos, diminuísse o ritmo. Mas, a evidência mais confortável sugere o oposto: que a taxa de transformação do ambiente crescerá e as pressões sobre as organizações para que se transformem aumentará nas próximas décadas. Se esse for o caso, a única solução racional será aprender mais sobre o que gera uma mudança bem-sucedida e passar esse conhecimento para os grupos de pessoas cada vez maiores. Com o que observei ao longo das duas últimas décadas, ajudar os indivíduos a compreender melhor as transformações envolve dois componentes. O primeiro componente tem a ver com várias etapas do processo de múltiplos estágios. Muitos de nós ainda temos bastante a aprender sobre o que funciona e o que não funciona, qual é a seqüência natural dos eventos, e onde está a dificuldade até mesmo das pessoas muito capazes. O segundo componente está associado à força motriz que impulsiona o processo: liderança, liderança e ainda mais liderança.

Quadro 3 - Comparação entre as três teorias motivacionais

Teoria da Hierarquia de Necessidades	Teoria ERC	Teoria dos dois fatores
Auto-Realização	Crescimento	Motivacionais
Estima	Relacionamento	
Sociais		
Segurança	Existência	Higiênicos
Fisiológicas		

Fonte: Chiavenato (2004, p. 243).

O planejamento, com o envolvimento de todos, permite uma visão de futuro com uma percepção inovadora na execução das atividades da rotina, permitindo desenvolver ainda mais a criatividade na busca de resultados.

Quinn et al (2003, p. 331), descreve o papel do inovador na convivência da mudança e pensamento criativo, diz:

O papel de inovador envolve o uso da criatividade e o gerenciamento das transformações e transições organizacionais, além de proporcionar aos gerentes uma oportunidade única de afirmar o valor de cada empregado dentro do contexto da organização. Há que se ter consciência, contudo, de que a mudança hoje é inevitável em todos os aspectos da vida organizacional. Ademais, em muitos casos a transformação e a inovação são desejáveis, indispensáveis como são para o funcionamento, crescimento e sobrevivência das organizações. A questão hoje não é se as organizações sofrerão mudanças, mas como vão administrá-las.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atualmente, as pessoas são vistas como um sujeito ativo e provocador de decisões, empreendedor, criador da inovação e agregador de valor dentro das organizações. Isto é, um agente ativo e pró-ativo que dá vida à organização (CHIAVENATO, 2004, p. 9). Além disso, elas passam a significar o diferencial competitivo que mantém e promove o sucesso organizacional: competência básica de qualquer organização.

Em função disso, é indispensável obter informações relevantes sobre o papel do líder nas organizações no processo de motivação, comunicação e influência das pessoas, para que ele conduza suas percepções de objetivos em direção aos objetivos organizacionais, que são a busca de melhores resultados: produtividade e qualidade.

Conclui-se que, no mundo globalizado, a liderança centrada nas pessoas é o estilo mais apropriado para se alcançar tais resultados, dependendo da situação e do

clima organizacional em que o líder estiver vivenciando no trabalho, pois ele preocupa-se com os aspectos humanos dos subordinados e procura manter equipes de trabalho atuantes, com maior participação nas decisões.

LEADERSHIP: AN ESSENTIAL TOOL FOR MOTIVATION IN ORGANIZATIONS

ABSTRACT

The present work addresses the themes of leadership, motivation and productivity, which aim to demonstrate the ability of a leader in an organization to motivate people so that the result becomes the best possible. The methodology used in this study was a literature search. At the beginning of the twentieth century, the main motivation factor was salary rewards, but after a few decades, the Theory of Human Relations emerged as the initial and irreversible point of human valorization within organizations. A new concern arises: what motivates the current man? How to develop and take advantage of this motivated man to obtain better organizational results with quality and positively influence all other employees? From this point of view, several theories and concepts about leadership, human motivation and search for results have emerged. There are many authors who have presented different approaches to the subject, trying to understand human behavior and, above all, seeking to direct the best path of their motivation.

KEYWORDS

Leadership. Motivation. Productivity.

REFERÊNCIAS

ABNT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6023**: informação e documentação - referências - elaboração. Rio de Janeiro: ABNT, ago. 2002.

_____. **NBR 6024**: informação e docu-

mentação - numeração progressiva das seções de um documento escrito - apresentação. Rio de Janeiro: ABNT, abr. 2012.

_____. **NBR 6028**: informação e documentação - resumo - apresentação. Rio de Janeiro: ABNT, nov. 2003.

_____. **NBR 10520**: informação e documentação - citações em documentos - apresentação. Rio de Janeiro: ABNT, ago. 2002.

_____. **NBR 14724**: informação e documentação - trabalhos acadêmicos - apresentação. Rio de Janeiro: ABNT, abr. 2011.

BRAGA, Carlos Eduardo. **Produtividade**. Disponível em <<http://www.geranegocio.com.br/html/geral/p13./html>>. Acesso em: 01 out. 09.

BLANCHARD, Ken; CARLOS, John P. RANDOLPH, Alan. **Empowerment: exige mais do que um minuto**. Tradução Ivone Carvalho. Rio de Janeiro: Objetiva, 1996. 139p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 6.ed. São Paulo: Campus, 2000. 700p.

_____. **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso nas organizações**. São Paulo. Pioneira Thomson Learning, 2004. 510p.

_____. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. São Paulo, Atlas, 2004.

FARIA, José Carlos. **Administração: in-**

trodução ao estudo. 5.ed. São Paulo: Pioneira, 1994. 168p.

FREIRE, Bianca da Silva. **Liderança como agente indispensável na motivação e produtividade da Equipe**. Monografia apresentada ao Instituto A Vez do Mestre - Universidade Cândido Mendes como requisito parcial para obtenção do grau de Especialista em Gestão Empresarial. Rio de Janeiro, 2009. 45p.

GHOSN, Carlos. **Simplicidade e Liderança do Séc. XXI. HSM Management**. São Paulo, nº 31, p. 8 - 12, Março-Abril/2002.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 21. ed. Petrópolis: Vozes, 1997.

KOTTER, John P. **Liderando Mudanças**. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 208p.

KWASNICKA, Eunice Laçava. **Teoria Geral da Administração: uma síntese**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1989. 183p.

MATHIAS, Antônio Viana; FILHO, Sylvio Moreira Alexandre. **Monografia: do projeto à execução**. Rio de Janeiro: Rio, 2005. 112p.

QUINN, Robert E. et al. **Competências Gerenciais: princípios e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

SENGE, Peter M.. **O Novo Trabalho do Líder: construindo organizações que aprendem**. In STARKEY, Ken. Como as Organizações Aprendem. São Paulo: Futura, 1997.