



revista científica

LINKSCIENCEPLACE
interdisciplinar

Revista Científica Interdisciplinar. ISSN: 2358-8411

Nº 3, volume 3, artigo nº 5, Julho/Setembro 2016

D.O.I: <http://dx.doi.org/10.17115/2358-8411/v3n3a5>

OS DESAFIOS DA LIDERANÇA: COMO ATINGIR RESULTADOS SIGNIFICATIVOS

Monique da Silva Santos do Nascimento¹

Graduanda em Administração

Tatiana Alves da Costa²

Graduanda em Administração

Jefferson Cabral Azevedo³

Doutorando e Mestre em Cognição e Linguagem

Resumo

Este artigo tem como premissa verificar as questões referentes à liderança e seus desafios, tema que atualmente se evidencia devido a sua grande relevância para a organização. O texto aborda diversas questões sobre o assunto citando alguns conceitos essenciais para construção de habilidades e competências para a formação de um bom líder. Neste trabalho destacam-se as ferramentas utilizadas para alcançar os resultados desejados e superar os conflitos organizacionais. Evidencia-se a importância dos colaboradores como molas propulsoras de todo empreendimento sem as quais todos os sistemas deixariam de fazer sentido, mostrar-se-á a importância da motivação e do poder que um líder exerce sobre seus colaboradores. Na fundamentação teórica foram utilizados autores como (CHIAVENATO, 2003; MAXIMIANO, 2007; DANCINI, 2012.) que corroboram que, para se alcançar resultados significativos, é necessário que o indivíduo sinta-se motivado e perceba as oportunidades que estão a sua volta.

Palavras-Chave: liderança, organização, resultados, motivação.

Abstract

This article is premised verify the issues of leadership and its challenges, an issue that currently is evident because of its relevance to the organization. This text addresses several

¹ Graduanda em Administração pela Faculdade Metropolitana São Carlos - unidade Quissamã-RJ

² Graduanda em Administração pela Faculdade Metropolitana São Carlos - unidade Quissamã-RJ

³ Doutorando (Capes) e Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Cognição e Linguagem pela Universidade Estadual Norte Fluminense, MBA em Gestão Estratégica de Recursos Humanos pela Faculdade Salesiana Maria Auxiliadora, Psicólogo pela UNESA - Nova Friburgo e Administrador de Empresas pela UCAM.

questions on the subject citing some essential concepts for building skills and competencies for the formation of a good leader. In this work there are the tools used to achieve the desired results and overcome organizational conflicts. Highlights the importance of employees as thrusts of every enterprise without which all systems would no longer make sense, it will show the importance of motivation and power that a leader has on its employees. The theoretical basis authors were used as (CHIAVENATO, 2003; MAXIMIANO, 2007; Dancini, 2012) corroborate that in order to achieve meaningful results, it is necessary that the individual feel motivated and realize the opportunities that are around you.

Keywords: leadership, organization, results, motivation.

1. Introdução

Segundo Bossard (2012), o tema liderança surgiu nos meados do ano 4.000 A.C, na região da mesopotâmia, quando apareceram os primeiros vestígios do assunto. Com a revolução neolítica e o desenvolvimento das cidades tornou-se necessário conviver em conjunto, o que levou as pessoas a formarem grupos, e para isso, a presença de uma liderança tornou-se extremamente importante para a estruturação organizacional das cidades.

No início do século XXI a liderança vem sendo abordada com muita frequência. O tema tem ganhado destaque no ambiente organizacional sendo considerado essencial na transformação das empresas, proporcionando assim, uma estrutura mais flexível e dinâmica. Nesse sentido, este artigo vislumbra uma série de informações sobre o assunto, apresentado as teorias, os atributos essenciais na formação de um líder, os desafios da liderança e seus resultados.

Liderança é uma habilidade que líderes bem sucedidos possuem. Influenciar positivamente e comandar pessoas construindo uma equipe unida, motivada com intuito e visão de se atingir metas e objetivos que conduz a resultados comuns. Os aspectos relativos aos processos de comunicação são essenciais, pois possibilita entendimento, troca de *nohow*, além de estabelecer empatia entre os membros. Ou seja, quando o líder se coloca no lugar dos subordinados mostrando a eles que é necessária a sua entrega total para que se tenham resultados significativos, visando não somente o individual, mas também o coletivo, obtendo melhor de seus colaboradores com excelentes resultados para organização.

Influenciar, motivar e delegar tarefas exige amadurecimento administrativo e conhecimento de sua equipe, pois deve-se cobrar a devida capacidade para

executá-la, vencer os desafios diários, comandar com objetividade e manejar conflitos. Além disso, para ser um líder que otimiza resultados precisa-se de uma grande dose de dedicação e entusiasmo pelo o que faz, pois a persistência e a dedicação levam ao aperfeiçoamento das habilidades e competências necessárias para a obtenção de resultados satisfatórios.

Um dos grandes problemas da gestão contemporânea é: Como a liderança influencia a obtenção de resultados significativos no âmbito organizacional? Em relação aos processos organizacionais faz-se necessário levantar fatores primordiais como o estabelecimento de objetivos específicos e gerais.

O resultado obtido pelas empresas é diretamente influenciado pelas habilidades de seus colaboradores. A escolha do tema: Liderança de sucesso: como atingir resultados significativos, tem como objetivo geral: verificar a colaboração da liderança para o sucesso organizacional. O objetivo geral desdobra-se em pontuar os principais conceitos e métodos de uma boa liderança, abordando características que levará sua organização ao sucesso, tendo em vista o avanço do mercado de trabalho, sua competitividade e a dificuldade que existe para formar líderes inovadores, intuitivos, ousados e criativos.

Esta pesquisa se justifica pelo fato das empresas buscarem gestores cada vez mais qualificados e eficientes para despertar entusiasmo em sua equipe e atingir os resultados esperados, porém não conhecem os conceitos e definições das características que um líder deve de possuir para maximizar o êxito de sua equipe.

A metodologia utilizada para a elaboração deste artigo foi a de pesquisa bibliográfica, exploratória e descritiva, tendo como referências a literatura sobre o assunto, consulta em monografias, artigos e internet na área de liderança com o objetivo de passar uma visão mais ampla e de fácil entendimento dos efeitos da liderança dentro de uma organização.

Em consequência disso, os líderes precisam adquirir conhecimentos e habilidades que os mantenha sempre a frente no mercado.

2. Líderes e suas habilidades

Um dos primeiros autores que realizaram estudos sobre habilidades na liderança foi Robert Katz, o autor diz que para se obter resultados o líder deve buscar desenvolver seu trabalho utilizando três habilidades que considera

extremamente importante para se alcançar o que se almeja e dividiu a habilidades em três categorias: Habilidade técnica; Habilidade humana e Habilidade conceitual.

Segundo Chiavenato (2000), a habilidade técnica

[...] consiste em utilizar conhecimentos, métodos, técnicas e equipamentos necessários para o desempenho de tarefas específicas, por meio da experiência e educação. “É muito importante para o nível operacional (p. 3).

Esta habilidade requer um conhecimento mais específico dos profissionais, uma vez que o mercado esta em busca de colaboradores com qualidade técnicas mais aprofundadas.

O autor ainda aponta que a habilidade humana “[...] consiste na capacidade e facilidade para trabalhar com pessoas, comunicar, compreender suas atitudes e motivações e liderar grupos de pessoas” (CHIAVENATO, 2000, p. 3).

Esta relaciona-se com a capacidade do indivíduo se comunicar com outras pessoas e por isso o grande destaque no ambiente organizacional e o aumento do valor do capital humano no mercado.

Chiavenato (2000) ainda descreve os aspectos relativos à habilidade conceitual que

[...] consiste na capacidade de compreender a complexidade da organização com um todo e o ajustamento do comportamento de suas partes. “Essa habilidade permite que a pessoa se comporte de acordo com os objetivos da organização total e não apenas de acordo com os objetivos e as necessidades de seu departamento ou grupo imediato.” As habilidades conceituais são imprescindíveis aos Administradores de Topo (p. 3).

É uma habilidade que requer uma visão ampliada e uma grande capacidade de planejamento. Com isso percebe-se que para se obter destaque no mercado o profissional necessita das habilidades citadas acima.

3. Liderança e seus aspectos conceituais

Dentro de qualquer termo é necessário descrever seus aspectos e parâmetros conceituais. Diversos autores ao longo dos processos produtivos principalmente a partir da revolução industrial vêm enfatizando a importância da liderança nos resultados organizacionais, entretanto, a partir do surgimento da administração científica com Taylor e posteriormente na escola das relações

humanas a aplicação da psicologia denotou a importância dos estudos sobre o tema. Segundo Chiavenato (2003)

A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, seja nas empresas, seja em cada um de seus departamentos. Ela é essencial em todas as funções da Administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar (p.122).

Dancini (2012) afirma que: "Liderança é a habilidade de influenciar pessoas a trabalhar entusiasmadamente, visando a atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum" (p.85).

Por meio da liderança as pessoas passam a realizar seus deveres com uma motivação maior demonstrando a sua capacidade de se atingir os objetivos impostos para o alcance dos resultados esperados pela empresa.

Autores como Arruda, Chrisóstomo e Rios (2015) afirmam que

Liderança é o resultado de fazer com que as pessoas ajam por meio de um grupo requerendo que uma direção seja dada ao esforço do grupo e que o compromisso seja tomado por seus próprios membros; ou seja, liderança é a responsabilidade por um grupo. Contudo, se não houver grupo, não há necessidade de líder; mas como todos trabalham em grupos, todos precisam de habilidades de liderança (p. 2).

Duluc (2000) descreve que a "Liderança é a capacidade de mobilizar indivíduos livres, colaboradores, de suscitar a sua participação voluntária para o alcance de objetivos" (p.79).

Os colaboradores precisam sentir-se motivados e livres para a realização de tarefas que possam ajudar no desenvolvimento dos objetivos propostos pelos líderes.

A definição de Mota (1997), citado por Pereira (2014), é que:

Liderança é a capacidade que um indivíduo possui de influenciar alguém ou um grupo de pessoas significa uma força psicológica, onde um age de modo a modificar o comportamento de outro de modo intencional, essa influência envolve poder e autoridade, alterando assim o modo de agir do influenciado (p. 67).

Portanto, liderança é uma habilidade que cada indivíduo possui de maneira que consiga influenciar diretamente o comportamento das pessoas.

Chiavenato (1999) afirma que: “A liderança é uma forma de influência. A influência é uma transação interpessoal em que uma pessoa age para modificar ou provocar o comportamento de outra pessoa, de maneira intencional” (p.553).

Segundo Kury (2002), citado por Silva, Peixoto e Batista (2011) afirmam que

[...] liderança é a função de líder, direção e comando, e motivação, entre várias definições, é o ato ou efeito de motivar, interesse espontâneo ou estimulado por determinado assunto. Então, liderança e motivação constituem-se de ações para liderar pessoas em busca de benefícios para o próprio indivíduo e para o grupo no qual esse membro está inserido (p. 2).

Isto é, a liderança traz consigo diversos fatores que se interligam de acordo com o grau de motivação de cada indivíduo.

Para Bowditch e Buono (1992), “Liderança pode ser definida como o processo de dirigir e influenciar as atividades relativas às tarefas dos membros de variados grupos” (p. 2).

De acordo com Hunter (2006),

Liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter. Planejamento, orçamento, organização, solução de problemas, controle, manutenção da ordem, desenvolvimento de estratégias e várias outras coisas – gerência é o que fazemos, liderança é quem somos (p.18-19).

Liderança é o uso da influência não coercitiva para dirigir as atividades dos membros de um grupo e levá-los à realização de seus próprios objetivos (MAXIMIANO, 2007, p. 289).

Liderança e amor são questões ligadas ao caráter. Paciência, bondade, humildade, abnegação, respeito, generosidade, honestidade, compromisso. Estas são as qualidades construtoras do caráter, são os hábitos que precisamos desenvolver e amadurecer se quisermos nos tornar líderes de sucesso, que vencem no teste do tempo (HUNTER, 2004, p. 125).

Verifica-se que os autores compartilham de uma mesma ideia sobre líderes e suas habilidades, afirmam que esta diretamente relacionada com o grupo, os objetivos e a influência exercida sobre o indivíduo que leva aos resultados.

4. Estilos de liderança

Para se compreender o êxito de uma organização, é importante saber qual é o seu estilo de liderança, que se avalia por meio do comportamento e das atitudes

do líder em relação aos seus subordinados. A teoria enfatiza aquilo que o líder faz, ou seja, sua maneira de liderar. Nesta encontramos diferentes estilos de liderança como: Autocrática, Democrática, Liberal, Paternalista, Situacional, Transacional, Transformacional e Carismática.

A seguir, elas são explicadas com base nos autores França (2002), Chiavenato (2003), Costa (2012), entre outros.

4.1 Autocrática

De acordo com Chiavenato (2003),

O líder fixa as directrizes, sem qualquer participação do grupo e determina as providências e as técnicas para a execução da tarefa, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo, escolhe a tarefa que cada um vai realizar e quem será o companheiro de trabalho, ele é dominador e é pessoal nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada colaborador (p.125).

Neste estilo de liderança o líder toma todas as decisões sozinho sem qualquer participação do seu grupo de trabalho é ele quem determina a tarefa que cada um vai realizar.

4.2. Democrática

Segundo Costa (2012),

As decisões são tomadas em conjunto com o grupo. Este determina as técnicas de execução das tarefas e sua divisão. Cada membro do grupo tem a liberdade de escolher seus companheiros de trabalho. O líder é participativo e procura ser um elemento normal no grupo, sugerindo quando solicitado e sempre apresentando alternativas para o grupo escolher. Suas avaliações são objetivas, e quando necessita criticar ou elogiar, limita-se aos fatos (p.1).

Este estilo de liderança viabiliza um relacionamento cordial, onde as pessoas se relacionam com franqueza e procuram ser o mais natural possível, o que ajuda no aumento da criatividade e da produtividade, pois os colaboradores possuem liberdade para executar suas tarefas.

4.3. Liderança Liberal

Chiavenato (2003) descreve que

[...] o líder delega totalmente as decisões ao grupo e deixa-o completamente à vontade e sem controle algum. Embora a atividade dos grupos fosse intensa, a produção foi medíocre. As tarefas se desenvolviam ao acaso, com muitas oscilações por motivos pessoais e não relacionados com o trabalho. Notou-se forte individualismo agressivo e pouco respeito ao líder (p.125).

Neste estilo de liderança o líder dá autonomia para cada um ser responsável pelo que executa, mais ele deve estar atento para qualquer eventualidade.

4.4. Liderança paternalista

De acordo com Goleman (2015), “[...] este estilo de liderança gira em torno das pessoas — valoriza os indivíduos e as suas emoções mais do que as suas tarefas ou objetivos” (p. 2).

O subordinado possui com o líder uma relação parecida com a de pai e filho o que evita conflitos, mais sem esquecer que todos trabalham em prol de um mesmo objetivo para a organização, sem confundir o lugar de cada indivíduo.

4.5. Liderança situacional

Para Silva (2006), citado por Silva (2013),

O fator chave na liderança situacional é a necessidade do líder desenvolver sua sensibilidade e percepção, diagnosticando sua equipe para que possa definir como ela se comportar, pois em qualquer situação a liderança deve realizar suas funções de gerir a atenção concentrada em objetivos e resultados (p. 2).

Segundo França (2002), “A liderança é um processo social no qual se estabelecem relações de influência entre pessoas” (p. 259).

Liderança situacional é aquela em que o líder age de acordo com a situação, ou seja, ele pode agir de várias maneiras.

4.6. Liderança transacional

Segundo Borlot e Marques (2012) a liderança transacional, “[...] conduz ou motiva seus liderados na direção das metas estabelecidas por meio das definições de papéis e das exigências das tarefas” (p. 77).

Isto é o líder promete recompensas ou ameaça os colaboradores para obter o que deseja, ele mostra ao subordinado o que ele deve fazer em troca de benefícios.

4.7. Liderança transformacional

Para Peleias (2007),

Liderança transformacional: é capaz de mudar o comportamento de um funcionário a partir de uma visão do líder, da inspiração de ideais, do estímulo intelectual e da consideração individualizada (cada pessoa possui necessidades individuais exclusivas). Este líder motiva as pessoas, impelindo-as a agirem além de suas capacidades, transformando-as e alcançando os resultados organizacionais (p.1).

Quer dizer que esta é o tipo de liderança que despertam em seus colaboradores a mudança de comportamento em prol do alcance das metas estipuladas.

4.8. Liderança carismática

Vicente expressa que (2012),

A liderança carismática é aquela em que ao líder são atribuídas qualidades e capacidades que podem ser heróicas, mitológicas ou, de alguma forma, extraordinárias. Um líder carismático em uma empresa pode se manifestar de inúmeras formas: pode ser aquele que abraça a todos e sempre tem um sorriso sincero nos lábios, pode ser aquele que está sempre predisposto a ajudar, pode ser aquele que tem experiências positivas fora da empresa como o de estimulador de alguma ação social ou pode ser aquele que simplesmente gosta de organizar eventos de confraternização com o grupo (p.7).

Quando o líder é carismático ele de certa forma influencia o seu colaborador a realizar suas metas, pois ele proporciona um ambiente de trabalho mais alegre e saudável o que auxilia diretamente seu relacionamento com seus subordinados.

5. Conceito de motivação

O assunto motivação surgiu no início da década de 1950, por meio de Abraham Maslow, que desenvolveu uma teoria direcionada às necessidades humanas que se organiza hierarquicamente como mostra a Figura 1.



Figura 1 - Pirâmide das necessidades de Maslow.
Fonte: adminstracaoesuccesso.com

De acordo com Chiavenato (1999), Maslow definiu as necessidades humanas e estão organizadas em uma pirâmide de suma importância para influencia do comportamento humano. Na base da pirâmide estão às necessidades mais baixas e recorrentes, chamadas necessidades primárias – necessidades fisiológicas e de segurança –; enquanto no topo estão as mais sofisticadas e intelectualizadas – necessidades secundárias: sociais, de estima e de auto realização.

A motivação vem se destacando e demonstrando sua importância nas organizações e na vida pessoal de cada um indivíduo, relaciona-se com o que o indivíduo conhece de si e do ambiente em que esta inserido.

Para Fontes (2008) “[...] motivação é o conjunto de forças internas que mobilização o indivíduo para atingir um dado objetivo como resposta a um estado de necessidade, carência ou desequilíbrio” (p.12).

Segundo Bekin (1995, citado por BATISTA et al., 2005, p. 22) citado por Regis (2012) A motivação é um processo global que visa comprometer o funcionário com os objetivos da empresa e integrá-lo à cultura organizacional existente (p.1).

Devido a globalização a concorrência entre as empresas vem aumentando a cada dia por isso é de extrema importância que o colaborador esteja comprometido com os objetivos organizacionais.

De acordo com Maximiniano (2004),

Atualmente a organização vem enfatizando cada vez mais o assunto sobre a motivação pessoal. Em razão do destaque deste assunto na literatura administrativa temos as mais diversas conceituações e aplicações da motivação no ambiente de trabalho, porém os sentidos da palavra motivação provem do latim. A palavra motivação deriva do latim *motivus*, *movere*, que significa mover. O seu sentido original fundamenta-se no processo no qual o comportamento é incentivado, estimulado ou energizado por algum motivo ou razão (p. 14).

Para Lévy-Leboyer (1997) mencionado por Alves (2012), “[...] a motivação não é nem uma qualidade individual, nem uma característica do trabalho. Não existem indivíduos que estejam sempre motivados nem tarefas igualmente motivadoras para todos” (p.16).

Com isso é necessário que as empresas fiquem atentas ao assunto motivação e utilize desse mecanismo para mover seus funcionários da zona de conforto em que vivem, melhorando assim o ambiente em que estão inseridos. Quando a organização compreende a importância de motivar seu colaborador ela acaba se destacando frente aos concorrentes e obtém resultados significativos, pois possuem uma influência muito elevada no desempenho dos mesmos.

6. Teoria dos dois fatores de Herzberg.

Herzberg desenvolveu a teoria dos dois fatores, onde ele propôs que existem fatores que influenciam no desempenho dos funcionários, fatores motivacionais e fatores de higiene.

6.1. Fatores higiênicos

Segundo Herzberg (1959), citado por Periard (2011),

Dizem respeito às condições físicas do ambiente de trabalho, salário, benefícios sociais, políticas da organização, clima organizacional, oportunidades de crescimento, etc. Segundo Herzberg, estes fatores são suficientes apenas para evitar que as pessoas fiquem desmotivadas. A

ausência desmotiva, mas a presença não é elemento motivador. São chamados fatores insatisfacientes, também conhecidos como extrínsecos ou ambientais (p.2).

Este relaciona-se com o ambiente em que o indivíduo está inserido, ou seja, as condições em que ele trabalha.

6.2. Fatores Motivacionais

De acordo com Herberg (1959), citado por Gimenes (2014),

Os fatores motivadores envolvem o sentimento de realização, de crescimento profissional e de reconhecimento no trabalho. Herzberg usou este termo, porque esses fatores pareciam ser capazes de ter um efeito positivo sobre a satisfação no trabalho (p. 2).

Os fatores motivacionais estão ligados diretamente a ocupação de cada indivíduo, pois quanto mais alto cargo maior a satisfação.

7. Tipos de motivação

A motivação é um tema que vem sendo citado dentro das organizações, pois o assunto é de suma importância. É notório que o ser humano busca por algo que lhe motive e melhore sua vida de alguma forma. De acordo com alguns autores a motivação pode ser considerada como intrínseca e extrínseca.

7.1. Motivação extrínseca

Essa se origina de fatores externos ao indivíduo, por exemplo, recompensa financeira. O indivíduo realiza determinada tarefa em prol da recompensa e para não ser punido. A punição serviria como um combustível para movê-lo de sua área de conforto. Alguns estudos demonstram que este tipo de motivação é instável, pois ele depende diretamente de fatores externos.

Segundo Maximiano (2000), citado por Chibali (2010),

Motivos Extrínsecos são aqueles criados pela situação ou ambiente em que a pessoa se encontra. São Estímulos ou Incentivos que o ambiente oferece ou objetivos que a pessoa persegue porque satisfazem a necessidades, despertam um sentimento de interesse ou representam a recompensa a ser alcançada (p. 2).

Portanto motivação extrínseca vai além do indivíduo ,pois o mesmo necessita de algum estímulo para realizar com prazer as tarefas estipuladas pela organização ,sabendo que no fim da atividade vai ser recompensado de alguma forma.

7.2. Motivação intrínseca

A motivação intrínseca também pode ser vista como motivação pessoal ou inconsciente ela esta relacionada ao prazer que o indivíduo sente ao realizar determinada tarefa que o faça sentir se satisfeito, pois gosta do trabalho que realiza.

Maximiano (2000), citado por Chibali (2010),

Diz que motivação intrínseca é aquela que surge da própria pessoa como: Aptidões, Interesses, Valores e Habilidades da pessoa. São os impulsos interiores, de natureza fisiológica e psicológica, afetados por fatores sociológicos como os grupos ou a comunidade de que a pessoa faz parte (p.1).

A motivação intrínseca é de grande importância pois ela move o indivíduo a fazer algo que lhe traga satisfação e prazer na realização das tarefas.

7.3 Teoria das expectativas de Vroom

A teoria das expectativas foi criada por Victor H.Vroom em 1964 para explicar sobre motivação humana. O termo expectativa está relacionado ao esforço que o indivíduo faz para chegar até o resultado.

Segundo Vroom (1964), citado por Silva e Souza (2013),

O processo de motivação deve ser explicado em função dos objetivos e das escolhas de cada pessoa e das suas expectativas em atingir esses mesmos objetivos. Esta teoria consiste numa abordagem cognitiva, que considera que o comportamento e o desempenho são resultado de uma escolha consciente, sendo que geralmente o comportamento é escolhido (p.2).

Com isso esta teoria nos aponta a necessidade da empresa de relacionar seus objetivos com as expectativas do indivíduo em relação a recompensa oferecida.

7.4 Os principais componentes da teoria

Como mostra o quadro abaixo no modelo de Victor Vroom os três principais conceitos subjacentes á esta teoria são os de Valência, Instrumentalidade e expectativa, todos envolvidos da motivação.

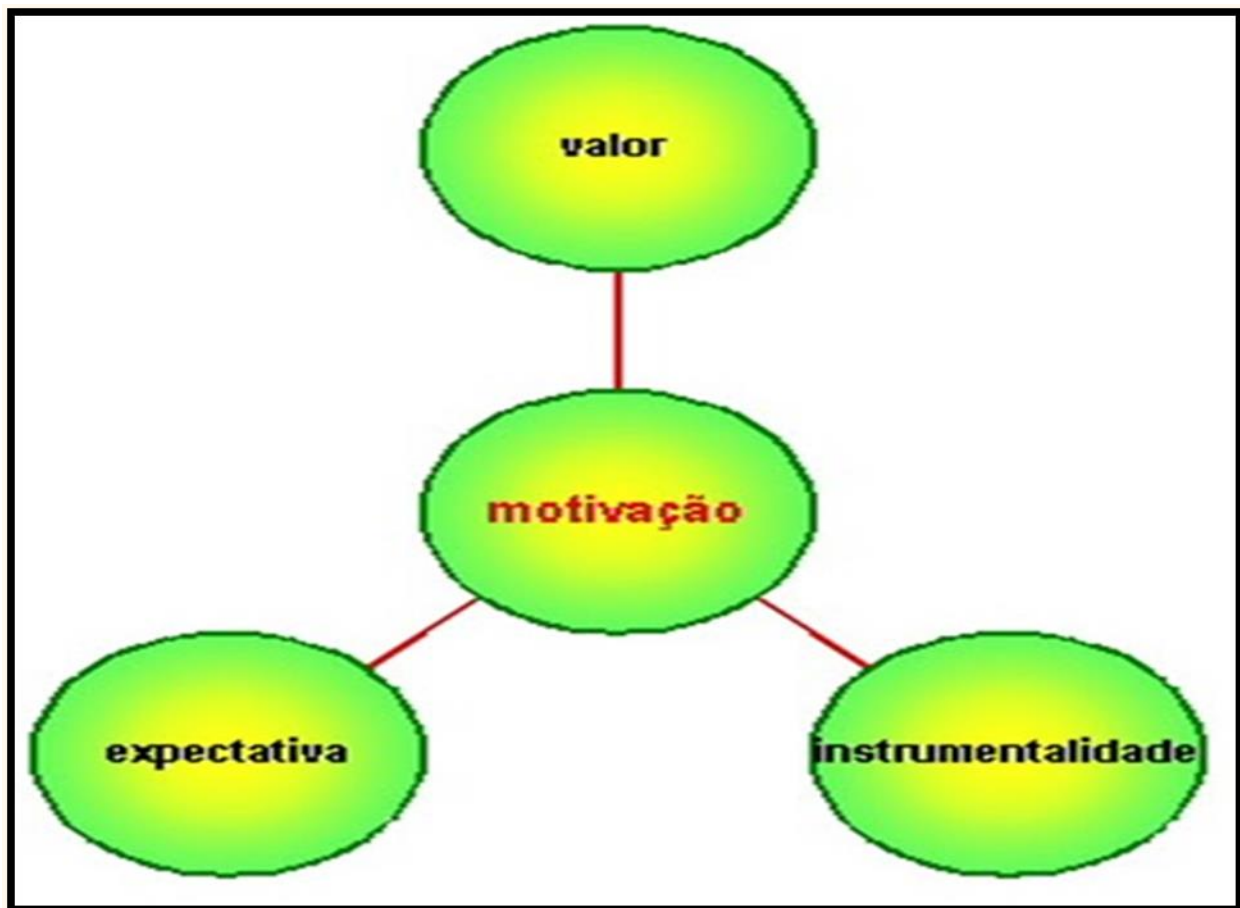


Figura 2 - Função multiplicativa da motivação de Vroom.
Fonte: eldersonmezzomotextos.blogspot.com

Para D' Ávila (2011),

- **Expectativa** de resultado do desempenho: Os indivíduos esperam certas consequências ou resultados de seus comportamentos, afetando decisões sobre como se comportam.
- **Instrumentalidade**: a percepção de que a obtenção de cada resultado está ligada a uma compensação. Fazendo uma escolha, os indivíduos tendem a escolher o nível de desempenho que lhe de resultado.
- **Valência**: o valor que cada indivíduo atribui ao resultado advindo de cada alternativa, o que se refere ao poder de motivar e varia de indivíduo para indivíduo (p.1).

Liderança é algo que requer conhecimento e habilidade principalmente atitude para que os objetivos sejam alcançados, um líder eficiente inspira e motiva e faz

com que as pessoas confiem em si mesmas, obtendo assim maior produtividade e comprometimento por parte delas diminuindo a rotatividade nas empresas.

De acordo com Melo (2013, p.1) para ser um líder eficaz faz se necessário algumas competências. São elas:

- Foco;
- Visão ampliada;
- Comunicação clara;
- Saber ouvir;
- Saber servir;
- Comprometimento;
- Confrontação positiva;
- Otimismo e entusiasmo;
- Legitimidade; e
- Estímulo.

Para ser um líder diferenciado é preciso ter equilíbrio utilizando-se de todas as ferramentas acima citadas, mantenha o foco na direção que determinou, tenha uma visão ampliada ouvido as pessoas juntando o que elas sabem com seus conhecimentos, obtendo assim um aproveitamento das idéias e mantendo sempre uma comunicação clara e objetiva, pois a liderança exige atributos e resultados.

Para Dancini (2012), para se atingir resultados significativos é necessário ter:

Estratégias e prazos bem definidos

A informação deve ser passada ao colaborador de forma que ele compreenda o plano proposto pelo líder. É primordial estabelecer prazos para o início e o termino das ações.

Delegar tarefas e obter resultados

O líder precisa ter autonomia para liderar sua equipe e alcançar os resultados, pois, uma vez que ele acompanha o processo e checka as atividades realizadas a margem de erro diminui.

Avaliação constante

Devem ser realizadas avaliações constantes na organização

Ações preventivas

As ações preventivas se antecipam ao erro, quando realizado o mapeamento das condições da organização, isso facilita as atitudes a serem tomadas pelo líder (p.132).

Um líder deve estar sempre atento a tudo que o rodeia para obter uma liderança eficaz e com os resultados esperados.

9. Conclusão

Devido à globalização, surgiram muitas mudanças e, compete ao líder, encontrar uma forma de adaptar-se às novas realidades e ter capacidade de conduzir toda a sua equipe pelos processos de mudanças que cada dia se espalham pelo mercado as organizações devem estar preparadas para transformar as ameaças em oportunidade.

O líder deve delegar funções de acordo com o perfil de cada colaborador para maximizar seus resultados. Foi exposto também que são muitas as habilidades que um líder deve desenvolver para o alcance dos objetivos de sua organização, neste artigo foram citadas diversas habilidades que um bom líder deve possuir para influenciar sua equipe. Cada indivíduo possui uma personalidade diferenciada e tem sua própria motivação, que esta relacionada ao seu interior, o que torna o papel do líder mais importante, pois sabendo a capacidade de sua equipe de trabalho ele poderá delegar tarefas com mais facilidade, provocando assim um novo ânimo, conquistando com persistência o seu grupo de trabalho, para o alcance dos resultados esperados.

Exercendo seu trabalho dessa forma o líder não somente motiva sua equipe como também ganha a confiança de seus colaboradores, uma vez que o indivíduo é um ser que busca reconhecimento através de alguém que as conduza aos resultados desejados.

Verificou-se que para ser um bom líder é preciso conhecer sua equipe e procurar a maneira mais eficiente e eficaz de motivá-la, levando-a a excelência na execução de seu trabalho.

10. Referências

- ALVES, Maicon. **Os fatores motivacionais que envolve os servidores públicos da justiça e cidadania e sua importância nos novos modelos de gestão**. 2012. Disponível em: <http://www.sjc.sc.gov.br/acadejuc/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=37&Itemid=153>. Acesso em 20 de junho de 2015 as 00:59.
- BORLOT, Marques. **O Papel da Liderança na Motivação de Equipe**. 2012. Disponível em: <<http://revistas.es.estacio.br/index.php/gestaocontemporanea/article/view/137>>. Acesso em: 26 de maio de 2015, 18:10.

BOTTION, Ivan. **O que é motivação.** 2014. Disponível em: <<http://www.esoterikha.com/coaching-pnl/o-que-e-motivacao-conceito-e-principais-teorias-da-motivacao-definicao.php>>. Acesso em: 20 mar. 2015, 18:00.

COSTA, Cristina Pavelski Ileana. **Teoria Sobre a Liderança.** 2012. Disponível em: <http://200.195.175.98/Materiais/265_192.doc>. Acesso em: 4 jun. 2015, 19:17.

CAVALCANTE, Shirley. **Gestão da Comunicação Organizacional conhecendo as ferramentas e suas aplicabilidades.** 2008. Disponível em: <<http://www.aberje.com.br/monografias/MONOGRAFIA%20Shirley%20Cavalcante%20PDF.pdf>>. Acesso em: 13 maio 2015, 23:00.

CHIABAI, Viviane. **Motivação organizacional.** 2010. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/artigos/motivacaoorganizacional/52176/#ixzz3dKtksdTt>>. Acesso em: 17 jun. 2015, 15:55.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** 7. ed. Ver. E atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CORREA, Alciris. **Motivação nas organizações.** 2010. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc2470/MOTIVACAO-NAS-ORGANIZACOES>>. Acesso em: 16 mar. 2015, 22:00.

DANCINI, Wélida. **Sucesso em dose dupla.** Tatuí, SP: Casa Publicadora Brasileira, 2012

D'ÁVILA, Marcio. **Teoria da Expectativa de Vroom.** 2011. Disponível em: <<http://blog.mhavila.com.br/2011/07/20/teoria-da-expectativa-de-vroom/>>. Acesso em: 30/06/2015 às 19:08hs

FONTES, Carlos. **Motivação.** Disponível em: <<http://filotestes.no.sapo.pt/psicMotivacao.html>>. Acesso em: 6 maio 2015, 16:00.

FRANÇA, Ana Cristina; FISCHER, André Luiz ;NOGUEIRA, Arnaldo Jose França Mazzei; AREILANO, Eliete Bernal; REIS ,Germano Glufke; SHINYASHIKI, Gilberto; SAMPAIO, Jáder dos Reis. **As Pessoas na Organização.** São Paulo: Editora Gente, 2002. 306p.

GIMENES, Felquis. **Teoria dos dois fatores ou teoria da motivação-higiene de Frederick Herzberg.** 2014 Disponível em: <felquis.com/2014/quem-foi-frederic-herzberg.html>. Acesso em: 30 jun. 2015, 00:55.

GOLEMAN, Daniel. **Qual é o seu estilo?** 2000. Disponível em: <<http://www.gerenciamento.ufba.br/.../Lideranca/QUAL%20É%20O%20SEU%20>>. Acesso em: 30 mar. 2015, 18:25.

_____. **Os Estilos de Liderança.** 2013. Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?idccad=mrneoo86l>>. Acesso em: 13 maio 2015, 15:45.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo – uma história sobre a essência da liderança**. Tradução Maria da Conceição Fornos de Magalhães. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

MAXIMIANO, Cesar. Antonio. Amaru. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2007

MELO, Shirlei. **Profissional Ou Profissional?** 2013. Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?rh=Profissional-Ou-Profissional?&>>. Acesso em: 30 jun. 2015, 22:38hs

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

OLIVEIRA, Calné. **As principais competências de um líder**. 2010. Disponível em: <<http://artemultipla.com/docs/Competencias%20de%20um%20lider.pdf>>. Acesso em: 16 mar. 2015, 13:35.

PELEIAS, Deborah Schranck, **Liderança transacional x transformacional**. 2007. Disponível em: <<http://www.guiarioclaro.com.br/materia.htm?serial=1300785>>. Acesso em: 07 set. 2015.

PEREIRA, Alonso Luiz. **A liderança como um fator de diferencial competitivo**. 2014. Disponível em: <<http://revista.faculdadeprojecao.edu.br/index.php/Projecao1/article/view/360>> Acesso em: 23 abr. 2015, 15:00.

PERIARD, Gustavo. **Tudo Sobre A Teoria Dos Dois Fatores De Frederick Herzberg**. 2011. Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com>>. Acesso em: 29 jun. 2015, 22:54.

REGIS, Rodrigo. **Motivação- Quais os tipos de motivação? É preciso entender para motivar**. 2012. Disponível em: <<http://rodrigoregis.blogspot.com.br/2012/08/motivacao-quais-os-tipos-de-motivacoes.html>>. Acesso em: 06 maio 2015, 22:02.

ROCHA, Luís; SLOMSKI, Vilma; LIMA, André; GOMES, Sonia. **Sustentabilidade empresarial: concepções e ações ambientais de gestores do setor alimentício**. 2013. Disponível em: <<http://www.fate.edu.br/ojs/index.php/RRCF/article/download/4/6>>. Acesso em: 30 mar. 2015, às 19:32.

SILVA, Caroline Machado Castilho da; PEIXOTO, Roberto Ramalho; BATISTA, José Mauro Ruiz **A influência da liderança na motivação da equipe**. 2011. Disponível em: <http://www.castelobranco.br/sistema/novo enfoque/files/13/artigos/17_Roberta_e_Caroline_Prof_Ruiz_VF.pdf>. Acesso em: 07 set. 2015.

SILVA, Michele. **Liderança Situacional e Estilos de Líderes**. 15 de agosto de 2013. Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/>>. Acesso em: 17 jun. 2015, 20:52.

SOUZA, Cristiane; SILVA, Silva. **A teoria das expectativas de Vroom**. Disponível em:
<<http://www.webartigos.com/artigos/teoriaexpectativas...vroom/112479./30/08/2013>>
.Acesso em: 30 jun. 2015, 23:45.

VICENTE, Andrea. **Questões contemporâneas na liderança de grupos e equipes**. 2012. Disponível em: <<http://slideplayer.com.br/slide/1724278/>>. Acesso em:16 abr. 2015, 13:06.