

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

A LIDERANÇA DEMOCRÁTICA COMO FATOR MOTIVACIONAL PARA GERENCIAR PESSOAS NA ÁREA COMERCIAL

Jamila de Carvalho Fontenele (FALC)¹

Juliana Cristina Ramos de Oliveira (FALC)²

Geraldo Daré Pereira (PUC/FAFE)³

Ivanildo Antonio Paluan (FIPECAFI/FAFE)⁴

Resumo

Esta pesquisa tem como objetivo investigar os fatores que influenciam a motivação no trabalho e os desafios dos líderes em manter a equipe motivada. Evidencia-se, neste estudo, o estilo ideal de liderança, que vem ganhando a atenção num contexto de mercado comercial que exige, cada vez mais, pessoas capacitadas para gerenciar em tempos turbulentos. Além disso, demonstra-se como a liderança democrática pode influenciar, estimulando as equipes, como um fator motivacional para que cumpram seus objetivos nas organizações.

Palavras-chave: Liderança democrática. Motivação. Gestão. Comércio. Empresa.

Abstract

This research aims to investigate factors that influence motivation at work and the challenges of leaders in keeping the team motivated. In this study, the ideal style of leadership is emerging, which has been gaining attention in a context of a commercial market that requires, more and more, people capable of managing in turbulent times. In addition, it demonstrates how democratic leadership can influence, stimulating teams, as a motivational factor for them to fulfill their goals in organizations.

Keywords: Democratic leadership. Motivation. Management. Trade. Company.

¹ Bacharel em Administração pela Faculdade da Aldeia de Carapicuíba.

² Bacharel em Administração pela Faculdade da Aldeia de Carapicuíba.

³ Mestre em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP). Especialista em Administração Econômico-Financeira e em Gerência Empresarial Administrativa. Bacharel em Economia. Coordenador e docente na Faculdade Fernão Dias (FAFE).

⁴ Pós-graduado em Contabilidade Internacional pela Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras (FIPECAFI)/Faculdade de Economia e Administração (FEA) da Universidade de São Paulo. Pós-graduado em Controladoria Empresarial pelo Centro Universitário Sant'Anna (UNISANTANNA). Especialista em Administração Financeira pela mesma instituição. Bacharel em Ciências Contábeis pelas Faculdades Integradas Tiberiá (FATI). Bacharel em Administração pelo UNISANTANA. É docente e coordenador na Faculdade Fernão Dias (FAFE).

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

Introdução

A área comercial é de grande importância para o crescimento das empresas. As pessoas que integram esse departamento são responsáveis pelas vendas dos produtos/serviços, de forma a suprir as necessidades dos clientes. Para que uma empresa obtenha sucesso e garanta sua estabilidade no mercado, é necessário que tenha funcionários motivados e preparados para a realização de uma tarefa, de modo a alcançar desafios cada vez maiores.

Nesse contexto, o gestor precisa influenciar seus subordinados para que maximizem resultados. Assim, o gestor é capaz de motivar sua equipe de forma que acreditem que é possível alcançar metas e objetivos, mesmo com dificuldades. Abordando esses aspectos, esta pesquisa tem como objetivo investigar qual é a postura adequada de um gestor diante de sua equipe, para atingir os resultados esperados. Para tanto, foram formulados os seguintes problemas de pesquisa:

- 1) Como o gestor deve liderar a equipe, mantendo-a motivada para alcançar as metas propostas pela empresa?
- 2) Qual estilo de liderança é o mais adequado para manter a equipe motivada?
- 3) Como a liderança democrática influencia a motivação da equipe?
- 4) A remuneração é um fator importante para manter as pessoas motivadas?

Para responder a essas problemáticas foi realizada pesquisa bibliográfica, com o intuito de recolher informações teóricas sobre o tema. A pesquisa bibliográfica, segundo Vergara (2010), é o estudo desenvolvido com base em material publicado em livros, periódicos, redes eletrônicas e outras fontes. Este é o primeiro passo para se iniciar uma pesquisa científica, com o propósito de revisar a literatura existente sobre o assunto abordado, sendo necessário realizar o fichamento das referências, para que sejam utilizadas durante o desenvolvimento do trabalho.

Severino (2010) reforça que, na pesquisa bibliográfica, o pesquisador se utiliza de dados ou de categorias teóricas já trabalhados e registrados por outros pesquisadores. Assim, os textos tornam-se fontes dos temas a serem pesquisados. O pesquisador trabalha a partir das contribuições dos autores dos estudos analíticos constantes dos

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

textos.

1 Liderança

A liderança é o processo de influenciar pessoas para alcançar determinados objetivos, assim como afirma Stogdill (1948 apud BERGAMINI, 2011, p. 130): “Liderança é um processo de influir nas atividades do grupo com vistas ao estabelecimento e ao alcance das metas”. Além de alcançar os resultados esperados pela organização, o papel do líder é motivar sua equipe para que as pessoas se sintam determinadas a enfrentar desafios e satisfazer seus objetivos profissionais e pessoais; para isso, é importante que o líder saiba o momento correto de falar e também o de ouvir as ideias de seus liderados, pois assim faz com que o colaborador se sinta como parte dos resultados da organização.

Quando se fala de gerenciar conhecimento, trata-se de valorizar ideias, criatividade, talento como verdadeiros integrantes do capital da empresa. Nesse contexto, encontramos o problema da liderança, isto é, a capacidade de um membro do grupo influenciar outros. A liderança exerce-se em função do poder pessoal instituído ao líder, do qual espera-se uma visão ampla e projetiva, conhecimentos e maturidade, autoconfiança aliada à disposição de enfrentar riscos (CASTRO, 2002, p. 174).

Assim, o líder tem o papel fundamental de influenciar seus colaboradores, de forma que consiga criar vínculos, estreitando um bom relacionamento com sua equipe. É importante que o líder seja respeitado e que seu comportamento seja admirado no âmbito profissional. Para Chiavenato (2000, p. 135), “Liderança é um processo de exercer influência sobre pessoas ou grupos nos esforços para realização de objetivos em uma determinada situação. A liderança depende de variáveis no líder, nos subordinados e na situação”.

1.1 A evolução do papel do líder

De acordo com Borges (2009), a liderança já era exercida muito tempo antes

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

de encontrarem sua definição. Durante esse processo, diversos moldes de liderança foram idealizados pelas pessoas. Por um período aproximado de três milhões de anos, o perfil do líder envolvia sabedoria, misticismo e intuição. Nessa época, as civilizações acreditavam e conheciam somente a religião que era o que as mantinha unidas.

Na sociedade agrícola, os donos de fazendas é que eram líderes, pois eles geravam empregos e reprimiam seus funcionários, fazendo com que trabalhassem conforme suas ordens; foi o que deu origem aos líderes feudais. Com a Revolução Industrial, aparece um novo perfil de líder, o gerente, aquele que mantinha todo o poder de decisão; seus funcionários apenas obedeciam a ordens e as executavam. Este perfil não levava em consideração nenhum tipo de participação em relação aos subordinados. Até este momento, o perfil de liderança predominante era com base no poder, na imposição, onde somente um mandava e os outros obedeciam, não sendo possível encontrar algo positivo na liderança.

Borges (2009) ressalta que com o aparecimento dos novos modelos de sociedades, também se fizeram necessários novos modelos de trabalho, de forma que as organizações tiveram que aderir a essas mudanças, assim quebrando diversos paradigmas que vinham se estendendo por anos. Nos dias atuais, falamos de modelo de liderança, perfis diferenciados e adequados, com foco nos resultados e no desenvolvimento das pessoas, assim ressaltando a vantagens do perfil e do comportamento democrático. A partir daí, os trabalhadores passam a ter mais valor, deixando de ser apenas executores, para se tornarem colaboradores, sendo sua participação fundamental na tomada de decisão, assim ajudando a organização a alcançar melhores resultados.

Segundo Borges (2009), no Brasil, já existem meios capazes de avaliar o comportamento das lideranças corporativas e, desta forma, as empresas são capazes de identificar o melhor perfil de líder, em que o foco está na gestão de pessoas; assim, passam a procurar este diferencial, seguindo a tendência do mercado atual. Também dispensam maior atenção no desenvolvimento de suas lideranças, reconhecendo nos líderes o poder de influência e sua capacidade de incentivar as pessoas a alcançarem os resultados dentro das organizações.

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

Podemos observar que o empregado, quando percebe a confiança de sua liderança e sua importância dentro da organização, fica mais comprometido com a busca de melhores resultados, diferente daqueles que são tratados apenas como executores, sem nenhuma autonomia ou confiança durante a tomada de decisões.

Figura 1 – Tabela comparativa Autoridade Formal x Liderança

AUTORIDADE FORMAL	LIDERANÇA
Fundamenta-se em leis aceitas de comum acordo, que criam figuras de autoridade dotadas do poder de comando.	Fundamenta-se na crença dos seguidores a respeito das qualidades do líder e de seu interesse em segui-lo.
O seguidor obedece à lei incorporada na figura de autoridade, não a pessoa que ocupa o cargo.	O seguidor obedece ao líder e a missão que ele representa.
A lei é o instrumento para possibilitar a convivência social.	O líder é o instrumento para resolver problemas da comunidade.
A autoridade formal é limitada no tempo e no espaço geográfico, social ou organizacional. Os limites definem a jurisdição da autoridade.	A liderança é limitada ao grupo que acredita no líder ou precisa dele. Os limites da liderança definem a área de influência do líder.
A autoridade formal é temporária para a pessoa que desempenha o papel de figura de autoridade.	A liderança tem a duração da utilidade do líder para o grupo de seguidores.
A autoridade formal inclui o poder de forçar a obediência das regras aceitas para a convivência.	Os líderes têm o poder representado pela massa que os segue.
A autoridade formal é atributo singular.	A liderança é produto de inúmeros fatores. Não é a qualidade pessoal singular.

Fonte: Maximiano (2002, p. 278)

1.2 Estilos de Liderança

Segundo Maximiano (2002, 2007) e Chiavenato (1997, 2006), são três os estilos de lideranças que se destacam: autocrática, liberal e democrática, que passam a ser explicadas a seguir.

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

1.2.1. Autocrática

Neste estilo, apenas o líder dita as regras, sendo que nenhum colaborador participa. É o líder quem determina os processos a serem executados, sendo um por vez, de forma que seja indispensável para o grupo, não possibilitando que trabalhem sem ele. O líder é quem delega todas as tarefas de cada membro da equipe, com quem e como irão trabalhar.

1.2.2. Liberal

Neste estilo, o líder dá total liberdade para tomada de decisões, tanto no grupo, quanto individual, tendo mínima participação. Durante os processos, se posiciona ou fornece informações apenas se for requisitado. Limita-se a interferir nas ações do grupo, dando total liberdade na escolha das tarefas e equipes de trabalho.

1.2.3. Democrática

Neste estilo, o líder leva em consideração a participação da equipe na tomada de decisões, estimulando as pessoas a trabalhar em prol de um objetivo em comum; passam a ter mais autonomia nos processos; porém, com acompanhamento constante do líder, que tenta se mostrar como um membro dentro da equipe e não como superior aos demais, buscando sempre trabalhar em parceria e fazendo com que todos se sintam importantes dentro da empresa. É objetivo e se limita aos acontecimentos durante suas críticas e elogios.

Segundo Santos e Andrade (2011), a liderança é um artifício que toda organização tem preocupação constante em compreender, em função de sua necessidade. Os administradores são responsáveis pelos recursos da organização, esses recursos são os humanos e os materiais. Assim, devem agir com sabedoria para alcançar seus objetivos e o da empresa. Santos e Andrade (op. cit.) descrevem que o administrador pode adotar um estilo autocrático ou democrático para estimular que as

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

peessoas façam o que precisem.

Santos e Andrade (op. cit.) citam que a liderança democrática é o oposto da liderança autocrática e reforçam que o líder democrático deve possibilitar que os interesses individuais e coletivos caminhem juntos, para satisfazer os indivíduos. Por fim, entende-se que o líder deve ser visto e compreendido como alguém que pode apresentar benefícios para a equipe como um todo.

Figura 2 – Tipos de liderança

	Liderança Autocrática	Liderança Liberal	Liderança Democrática
Tomada de decisões	Apenas o líder decide e fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	Total liberdade para a tomada de decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo que é estimulado e assistido pelo líder.
Programação dos trabalhos	O líder determina providências para a execução das tarefas, cada uma por vez, na medida que se tornem necessárias e de maneira imprevisível para o grupo.	A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas alternativas variadas ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem.	O próprio grupo esboça providências e técnicas para atingir o alvo, com o aconselhamento técnico do líder, quando necessário. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates.
Divisão do trabalho	O líder determina qual a tarefa que cada um deverá executar e qual seu companheiro de trabalho.	Tanto a divisão das tarefas como a escolha dos colegas ficam, por conta do grupo. Há absoluta falta de participação do líder.	A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus colegas de tarefa.
Participação do líder	O líder é “pessoal” e dominador nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso das coisas. Faz apenas comentários quando perguntado.	O líder procura ser um membro normal do grupo, um espírito, sem encarregar-se muito de tarefas. É o objetivo limita-se aos fatos em seus elogios e críticas.

Fonte: Chiavenato (1997, p. 150)

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

2 Motivação

A motivação é algo que está dentro de cada indivíduo (estímulo interno) e em cada pessoa se mostra de alguma forma, de acordo com as situações cotidianas, sejam elas econômicas, sociais ou simbólicas. No âmbito profissional, a motivação é extremamente importante, pois está ligada diretamente à produtividade e à qualidade dos serviços executados. Segundo Bergamini (1997):

A motivação é como uma forma propulsora que leva o indivíduo a satisfazer suas necessidades e desejos; uma energia interna, algo que vem de dentro do indivíduo, fazendo com que este se coloque em ação. A motivação no trabalho leva os recursos humanos, além de buscarem satisfações pessoais, a realizarem os objetivos da organização. (BERGAMINI, 1997, p. 38)

As pessoas sentem a necessidade de serem reconhecidas, de serem importantes dentro das organizações, não somente como um “número”, mas como parte da empresa, gostando de saber que sua colaboração fez toda a diferença para o sucesso de algo realizado. De acordo com Castro (2002), para que os funcionários trabalhem de forma a harmonizar suas necessidades com as da organização, devem ser tratados como pessoas por meio de:

- 1 – Oportunidades para exercerem influência nas relações do trabalho, tendo participação reconhecida na organização;
 - 2 – Adoção de valores democráticos para despertar a confiança, visando à crescente produtividade;
 - 3 – Promoção das ações cooperativas e aumento da competência.
- (CASTRO, 2002, p. 140)

2.1 Teorias sobre motivação

Algumas teorias foram desenvolvidas buscando a explicação sobre os fatores que motivam as pessoas: como a hierarquia das necessidades e teoria dos dois fatores, que passam a ser expostas a seguir.

2.1.1. Teoria da Hierarquia das Necessidades

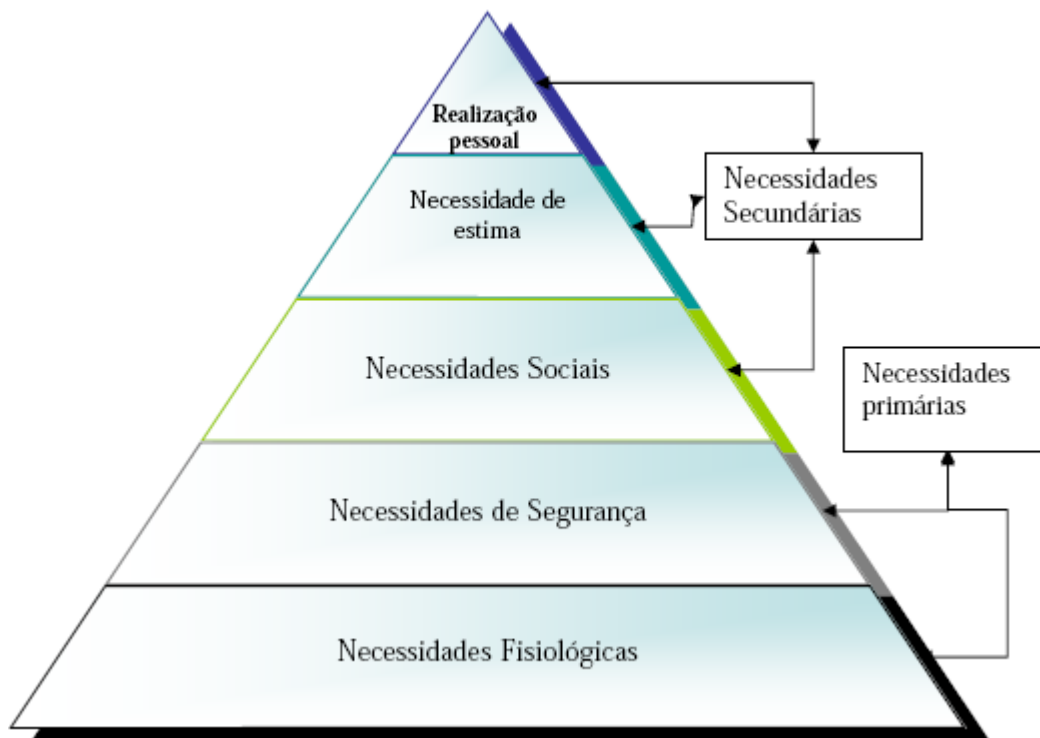
Na teoria criada por Abraham Maslow (apud CHIAVENATO, 2009), os

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

indivíduos possuem necessidades primárias e secundárias que se dividem em cinco tipos. As necessidades primárias são as principais, pois envolvem necessidades fisiológicas básicas do ser humano, como as orgânicas, de alimentação, respiração e sono, entre outras. Em seguida, vem a necessidade de segurança, na qual o indivíduo precisa se sentir protegido de forma física e psicológica.

Nas necessidades sociais, está o anseio de pertencer a algum grupo, de ser aceito e querido pelos outros. Já na necessidade de autoestima o indivíduo busca *status*, ou seja, tem a necessidade de se valorizar e se sentir valorizado. E, por fim, a autorrealização, em que já foram conquistadas as outras necessidades e o indivíduo busca por desafios mais complexos, como ter participação na tomada de decisões.

Figura 3 – Pirâmide das Necessidades segundo Maslow



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2009)

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

2.1.2. Teoria dos dois fatores de Herzberg

A teoria dos dois fatores descrita por Frederick Herzberg (apud ROBBINS; DECENZO, 2004), demonstra que a motivação depende de dois fatores: motivacionais e higiênicos. Os motivacionais são intrínsecos ao indivíduo, como um estímulo interno que mobiliza o sujeito à ação. Os fatores higiênicos são extrínsecos ao indivíduo, ou seja, são influências do ambiente externo sobre o sujeito, que necessita de boas condições de trabalho, bem como salário e benefícios.

Maciel e Sá (2007) afirmam que a motivação é considerada uma condição fundamental e indispensável para que as pessoas alcancem os objetivos (seus e da organização). Desta forma, a organização é encarregada de criar um ambiente motivador, em que as pessoas consigam satisfazer também suas necessidades próprias. Segundo Maciel e Sá (2007), o modelo dos dois fatores de Herzberg tem sido uma das teorias motivacionais mais exploradas nos dias atuais; surgiu a partir da preocupação de Frederick Herzberg (em 1959) em pesquisar quais seriam os fatores relacionados às atitudes que influenciam na produção do indivíduo, e quais situações são responsáveis pela satisfação em relação ao trabalho.

Maciel e Sá (2007) descobriram quais são os fatores que quando presentes proporcionam satisfação e nível de insatisfação com ausência deles – esses são os fatores motivacionais. Em contrapartida, a ausência de outros fatores proporciona grande insatisfação, mas não necessariamente sua presença traz o mesmo nível de satisfação – esses são os fatores higiênicos. De modo geral, Maciel e Sá (op. cit.) evidenciaram, através do estudo, que cada pessoa mostra um nível de motivação diferente e os fatores motivacionais e higiênicos, de acordo com Herzberg, podem afetar de forma positiva ou negativa o indivíduo de acordo com a tarefa desempenhada e as condições de trabalho oferecidas pela organização.

3 Relação entre liderança e motivação

Observa-se entre os estilos de lideranças existentes, o democrático como melhor sistema, pois o gestor é capaz de manter a equipe motivada, por meio de suas

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

ações, desde que sejam democráticas e passíveis de compreensão e discernimento. Enfatiza-se, assim, a importância da liderança democrática como fator motivacional, de acordo com Gardner (1990 apud BERGAMINI, 2011, p. 130.): “Os líderes não criam motivação do nada. Qualquer grupo tem um grande emaranhado de motivos. Os líderes eficazes estimulam aqueles que servem aos propósitos da ação coletiva, na busca dos objetivos individuais e grupais”.

A motivação é fundamental para que as pessoas realizem um bom trabalho, considerando que não somente a remuneração é um fator essencial para que a equipe alcance os objetivos propostos, pois a motivação, de certa forma, está dentro de cada indivíduo e a organização precisa saber utilizar isso a seu favor, oferecendo também condições para que atendam suas necessidades pessoais. Seguindo esse pensamento de Chiavenato (2010) alerta:

Não basta remunerar as pessoas pelo seu tempo dedicado a organização. Isso é necessário, mas insuficiente. É preciso incentivá-las continuamente a fazer o melhor possível, a ultrapassarem o desempenho atual e alcançarem metas e resultados desafiantes formulados para o futuro. (CHIAVENATO, 2010, p. 312)

Aguiar (2011) tenta identificar em seu estudo a percepção dos liderados em relação a aspectos relacionados à motivação e o estilo de liderança dos gestores. Segundo esse autor, motivação funciona como estímulo para o trabalhador e as empresas estão em busca de novas maneiras para manter os trabalhadores motivados a visar resultados positivos. Assim, em sua pesquisa demonstra a motivação como ponto crucial para os gestores e líderes, que devem buscar com sucesso e aplicar aos seus liderados

Aguiar (op. cit.) afirma que as empresas só perceberam recentemente os prejuízos causados por funcionários desmotivados. Esse autor explica que um funcionário pode trabalhar sem estar motivado, apenas por necessidade econômica e destaca que as empresas podem ser prejudicadas com funcionários desmotivados, quando se refere à produção quantitativa e qualitativa. O objetivo é encontrar o significado da liderança com ênfase no papel organizacional, considerando que há diversos tipos de liderança e que cada uma se adapta à sua realidade de mercado e de

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

peças envolvidas na equipe. Assim, quando o indivíduo, membro de um grupo, compreende seu líder de modo positivo, o mesmo tem uma tendência natural em desenvolver ao líder seu reconhecimento e aceitação. De forma geral, o autor cita que o líder é aquele capaz de modificar as direções da organização e obter grandes resultados, utilizando uma equipe de pessoas motivadas e que acreditam em seu objetivo.

Mata e Coltre (2007) destacam que o conceito de motivação é constituído de falsas crenças que acabam confundindo e levando gestores a se articularem incorretamente na gestão de pessoas, causando danos nas tomadas de decisão e na produtividade. O estudo explica que a falta de conhecimento científico acarreta o uso indevido de modismos administrativos na tentativa de decisões rápidas. Segundo as autoras, existem vários modelos de gestão que foram provados na busca de aprimorar a performance e a produtividade.

O questionamento do que realmente motiva as pessoas no seu trabalho e como os gestores devem motivar as pessoas nas organizações está presente o tempo todo. Todas as organizações buscam equipes motivadas a produzirem e alcançarem as metas e objetivos, mas seus gestores têm dificuldade em fazer com que essas pessoas fiquem motivadas e satisfeitas, pois não entendem como motivar sua equipe da forma correta e que traga benefícios para ambas as partes.

As pesquisadoras Mata e Coltre (op. cit.) destacam que cada pessoa tem uma realidade diferente, e que considerar as variáveis internas e externas é de grande importância para entender como motivar um indivíduo. É impreciso achar que fatores extrínsecos aumentam a motivação e que, ao mesmo tempo, podem garantir que a satisfação dos indivíduos tenha solidez.

Mata e Coltre (op. cit.) citam Bergamini (1997) que faz referência à crença de que a remuneração motivou o desenvolvimento dos planos de cargos e salários e que estes seriam capazes de resolver problemas motivacionais nas organizações. Com a pesquisa fica entendido que certas necessidades humanas não são supridas pelas organizações, que as pessoas se sentem ameaçadas e, assim, acabam gerando conflitos e atrapalhando a busca de resultados positivos nas organizações.

Reforçam Mata e Coltre (op. cit.) que os líderes precisam permanecer

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

prudentes ao fato de que as metas organizações, quando obtidas, atendem ao interesse individual, as pessoas se sentem vencedoras junto à organização e ambas as partes ficam satisfeitas com o resultado. As pesquisadoras concluem, citando Marshall e Sloan (apud Drucker, 2002, p. 32), “de todas as decisões tomadas por um executivo, nenhuma é tão importante quanto aquelas a respeito de pessoas, porque elas determinam a capacidade de desempenho da organização; portanto, é melhor tomá-las bem”.

Considerações finais

Com a mudança no perfil dos líderes, obtêm-se melhores resultados nas organizações comerciais, pois a importância das pessoas para se concretizar os objetivos das empresas está cada vez mais em alta. Porém, ainda existem falhas. Pelo fato de estarem mais próximos às pessoas, importando-se com suas necessidades e desejos, os gestores se aproximam delas, de forma a criar afinidades, mas, em alguns momentos geram os conflitos. O gestor privilegia aqueles mais próximos, gerando conflitos entre os integrantes da equipe e, conseqüentemente, a desmotivação.

Na área comercial, este tipo de situação é comum, porque quando há privilégios, facilita-se o trabalho de alguns, de forma a prejudicar outros; esses prejudicados não conseguirão atingir as metas, já que o gestor age de forma autoritária e não democrática, facilitando apenas o trabalho de quem está próximo a ele. Em seu livro, Castro (2002) cita Likert que enfatizou:

Com relação aos conflitos, o principal não é reduzi-los nem os eliminar, mas tratá-los de modo construtivo. Isso inclui:

- 1 – Estrutura organizacional que facilite uma integração construtiva entre pessoas e entre grupos de trabalho;
 - 2 – Pessoal da organização que deve ter vivência dos processos de interação eficiente e de influência mútua, incluindo os papéis de liderança e de associação, e as funções de formação e manutenção de grupos;
 - 3 – Alto nível de confiança entre membro da organização, alto grau de lealdade ao grupo de trabalho e alto grau de lealdade à organização.
- (CASTRO, 2002, p. 141)

Assim, o mais importante para que o indivíduo exerça a liderança é ter conhecimentos, informações e segurança sobre o que está fazendo; desta forma, seu

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

poder de persuasão será maior sobre sua equipe.

Assim, em função das informações coletadas nesta pesquisa, conclui-se que o líder democrático é o mais apropriado para manter uma equipe motivada e disposta a alcançar os resultados propostos pela organização, pois realiza o seu trabalho de forma a não prejudicar as pessoas e nem a organização, voltando-se para a satisfação do cliente, de modo que todos tenham participação na tomada de decisões. Nessa perspectiva, à guisa de encerramento deste artigo, pode-se citar Chiavenato (2006, p. 18-19), quando esse autor afirma que “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”.

Referências

AGUIAR, F. L. **Motivação e liderança: uma análise do papel do líder no processo de motivação.** Rio Grande do Sul, 2011. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/>>. Acesso em: 21 abr. 2014.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações.** São Paulo: Atlas, 1997.

_____. **Sociologia aplicada a administração de empresas.** São Paulo: Atlas, 2011.

BORGES, V. E. **A Evolução do papel do líder nas organizações – um enfoque histórico.** Sumaré, 2009. Disponível em: <<http://www.sumare.edu.br/Arquivos/>>. Acesso em: 11 maio 2014.

CASTRO, C. A. P. **Sociologia aplicada à administração.** São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

_____. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa.** São Paulo: Makron Books, 1997.

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

_____. **Introdução à teoria geral da administração.** Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. **Recursos humanos: o capital humano nas organizações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

_____. **Gestão de pessoas.** São Paulo: Campus, 2010.

MACIEL, S. E. V.; SÁ, M. A. D. **Motivação no trabalho:** uma aplicação do modelo dos dois fatores de Herzberg. Rio Tinto, 2007. Disponível em: <<http://tupi.fisica.ufmg.br>>. Acesso em: 21 abr. 2014.

MATA, D. M.; COLTRE, S. M. Motivação nas organizações, um assunto ainda muito mal compreendido. **QUALIT@S Revista Eletrônica**, 2007. Disponível em: <<http://www.revista.uepb.edu.br/index>>. Acesso em: 21 abr. 2014.

MAXIMIANO, Antônio C. A. **Introdução à administração.** São Paulo: Atlas 2002.

_____. **Teoria geral da administração:** da revolução urbana à revolução digital. São Paulo: Atlas, 2007.

ROBBINS, S.P.; DECENZO, D.A. **Fundamentos de administração:** conceitos essenciais e aplicações. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

SANTOS, J. F. V.; ANDRADE, J. R. **Liderança:** ferramenta indispensável para o melhor desempenho das organizações. Paripiranga, 2011. Disponível em: <<http://www.artigocientifico.com.br/artigos>>. Acesso em: 09 maio 2014.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico.** São Paulo: Cortez, 2010.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2011.

Recebido em: 12/08/2017

Aceito em: 10/01/2018

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS
