

O PERFIL DO GESTOR E A RELAÇÃO COM MOTIVAÇÃO DA EQUIPE
THE MANAGER'S PROFILE AND THE RELATIONSHIP WITH THE TEAM'S
MOTIVATION

Edinéia Peruzzo*
Rosecler Maschio Gilioli**

RESUMO

Este estudo tem como objetivo principal identificar quais são os perfis de liderança mais indicados para melhoria da motivação das equipes de trabalho, neste artigo também foi possível identificar as competências dos gestores e quais são os tipos de estilos de liderança. Trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa com uma abordagem de nível exploratório sendo utilizada uma estratégia de pesquisa bibliográfica, que pode contribuir com a opinião de diversos autores. De acordo com o desenvolvimento deste artigo foi identificar se dentro das organizações existe um perfil de liderança que seja o ideal, mas com o estudo o líder consegue se ajustar de acordo com cada situação. O líder poderá utilizar todos os estilos de liderança, de acordo com a necessidade, a tarefa e as pessoas. Cabe a cada bom líder saber equilibrar estas práticas e quando aplicá-las.

Palavras-chave: Liderança. Desempenho das equipes de trabalho. Motivação.

ABSTRACT

This study has as main objective to identify which are the most suitable leadership profiles for improving the motivation of work teams, in this article it was also possible to identify the competencies of managers and what are the types of leadership styles. It is a qualitative research with an exploratory level approach, using a bibliographic research strategy, which can contribute with the opinion of several authors. According to the development of this article, it was to identify if within the organizations there is a leadership profile that is ideal, but with the study the leader can adjust according to each situation. The leader will be able to use all leadership styles, according to the need, the task and the people. It is up to each good leader to know how to balance these practices and when to apply them.

Keywords: Leadership. Performance of work teams. Motivation

Introdução

A liderança no ambiente de trabalho uma questão que vem sendo muito importante nas organizações, o líder proporciona um ambiente seguro para que os demais profissionais desempenhem suas funções, ele promove o engajamento, comprometimento

* Universidade de Caxias do Sul.

** Universidade de Caxias do Sul. rgilioli@terra.com.br

e foco nas equipes e profissionais envolvidos nos processos de trabalho. Para um ambiente de trabalho saudável e produtivo é preciso de um líder que conduza e inspire os demais colaboradores ao desempenharem suas funções (MARRAS, 2016).

Nas organizações a ideia de ser chefe é algo ultrapassado, em contrapartida adotam e difundem o papel do líder organizacional, pois é aquele que faz com que o grupo participe e que delega responsabilidades no ambiente de trabalho. A importância do líder é na forma em que ele conduz os processos e apresenta os resultados, também destacando que deve conter algumas habilidades como a comunicação, relacionamento e planejamento estratégico (MARRAS, 2016)

De acordo com Oliveira *et al.* (2018, p. 78),

[...] é possível compreender as diferentes contribuições para o desenvolvimento dos estudos de liderança e entender que não existe uma fórmula ou um conjunto de características específicas para um líder exemplar. Fatores externos também devem ser considerados, como composição das equipes lideradas, natureza do negócio em que o líder está atuando.

O líder seu dever é orientar, delegar, planejar e inspirar para assim manter objetivos e metas definidas, deve também confiar em sua equipe e deixar o grupo participar.

Para as empresas o papel da liderança, visto que existe a percepção da importância da figura do líder no mundo corporativo. O líder é a peça essencial dentro das equipes, pois ele é o responsável por fazer a mediação entre os liderados e os objetivos da organização. Podendo perceber que falar de liderança nas organizações vem sendo muito importante então este estudo foi em poder aprofundar este tema com o objetivo de identificar os perfis de liderança que são mais indicados para a melhoria das equipes de trabalho.

Visto neste estudo que além da importância de líderes dentro das organizações se faz necessário de que saibam adotar um estilo de liderança que agregue maior valor a organização, para que consigam acompanhar as mudanças situacionais. Por isso foi abordado no desenvolvimento que o líder deve se ajustar as situações.

Neste trabalho foi apresentado no referencial teórico alguns temas importantes que fazem a diferença nas empresas, falando um pouco sobre as competências de liderança, os estilos de liderança e sobre a motivação no ambiente de trabalho.

Assim, para este estudo foi utilizado o método de pesquisa qualitativa com uma abordagem de nível exploratório e utilizado uma estratégia de pesquisa bibliográfica.

1 Referencial teórico

Este capítulo apresenta competências de liderança, estilos de liderança e motivação no ambiente de trabalho.

1.1 Competências de liderança

De acordo com Guimarães (2000), as competências humanas compreendem conhecimentos, habilidades e atitudes. Elas podem ser percebidas no comportamento das pessoas no trabalho, ou seja, são fundamentais para o bom rendimento do profissional. De outra forma a competência profissional é o resultado da mobilização e aplicação conjunta desses três elementos para que o indivíduo execute seu trabalho e alcance um bom resultado. Ainda com Guimarães (2000) trata da gestão de competências, na qual se envolve completamente no desempenho do ser humano, pois a competência se associa ao próprio desempenho, ainda como habilidades, conhecimentos e as atitudes.

Zarifian (1996) diz que a competência significa assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas, aliado ao exercício sistemático de uma reflexividade no trabalho, permitindo ao profissional lidar com eventos inéditos, surpreendentes e de natureza singular.

Ainda, para Zarifian (2008), competência é a faculdade de mobilizar redes de atores em volta das mesmas situações, de compartilhar desafios, de assumir áreas de responsabilidade. Existem algumas palavras-chave que o autor considera para a definição de competência que são: iniciativa, responsabilidade, inteligência prática, conhecimentos adquiridos, transformação, diversidade, mobilização dos atores e compartilhamento. Elas dizem respeito ao indivíduo e ao processo do trabalho.

Sparrow e Bognanno (1994) destacam que competência é um repertório de atitudes que possibilitam ao profissional/líder adaptar-se rapidamente a um ambiente cada vez menos estável e ter uma orientação para a inovação e a aprendizagem permanentes. Segundo esses autores, competências representam atitudes identificadas como relevantes para a obtenção de alto desempenho em um trabalho específico, como da liderança, ao longo de uma carreira profissional, ou no contexto de uma estratégia corporativa.

Para Sandberg e Dall'Alba (1996), a competência humana no trabalho deve ser vista não só em termos de conhecimento em si, mas também com relação ao conhecimento que é exigido no desempenho profissional competente. É preciso

identificar conhecimentos e habilidades humanas essenciais ao trabalho, sua aplicabilidade e a relação com a busca por resultados significativos às organizações. Então, o autor coloca que competência deve ser vista como a junção das competências dos trabalhadores com as formas de trabalho.

Então, competências representam características possíveis de serem verificadas nas pessoas: conhecimentos, habilidades e atitudes que viabilizam uma performance superior. Competência é um comportamento observável. As competências são passíveis de mensuração, observação, identificação, treinamento e certificação. Assim, a competência é adquirida através do desenvolvimento do CHA (conhecimentos, habilidades e atitudes) (DUTRA, 2010; FLEURY; FLEURY, 2011).

Entende-se, pois, que o conhecimento é tudo aquilo que pode ser formalmente aprendido; são as técnicas específicas de cada cargo; é o conhecimento que está vinculado a responsabilidades / processos; pode ser desenvolvido a partir de treinamento/experiência. O conhecimento implica questionamentos e esforços voltados à informação que possa agregar valor ao trabalho. O conhecimento é o que se deve saber para desenvolver com qualidade aquilo que lhe é atribuído (RUAS, 2005).

A habilidade é um conjunto de conhecimentos que podem ser formalmente aprendidos. Porém, embora possa ser aprendido, necessita de aptidão pessoal. As habilidades referem-se ao saber-fazer. Centraliza-se no desenvolvimento de práticas e consciência da ação tomada. As habilidades são o que se deve saber para obter um bom desempenho (RUAS, 2005).

A atitude é uma postura, um comportamento que o profissional necessita para o exercício do cargo. As atitudes referem-se ao saber agir. É a busca de um comportamento mais condizente com a realidade desejada. Neste momento, realiza-se a união entre discurso e ação. Deve-se saber agir para poder empregar, adequadamente, os conhecimentos e as habilidades (RUAS, 2005).

Portanto, conhecimentos, habilidades e atitudes são interdependentes na medida em que, para a exposição de uma habilidade, presume-se que o indivíduo conheça princípios e técnicas específicos. A adoção de um comportamento no trabalho exige da pessoa a detenção não apenas de conhecimentos, mas também de habilidades e atitudes apropriadas.

1.2 Estilos de liderança

“Liderança é um fator de sucesso para todas as organizações, seja de que tipo for. É grande a necessidade de líderes capazes de engajar, motivar, e conduzir pessoas de diferentes perfis em busca de objetivos únicos e, quase sempre desafiadores” (VIANA, 2018, p. 11). Acredita-se que em todas organizações se dispõe de líderes em cada setor, que é responsável em coordenar sua equipe e motivá-la para o sucesso.

Dentro das empresas são indicados os líderes conforme seu perfil e estilos, por isso existem diferentes estilos de liderança que impactam na gestão. Segundo Escorsin e Walger (2017) existem diferentes estilos de liderança como liderança autocrática ou coercitiva, liderança permissiva ou *laissez-faire*, liderança democrática ou participativa, liderança transformacional- carismática, liderança coach.

Também, Likert (1961), coloca quatro estilos administrativos, que são: sistema autoritário-coercitivo; sistema autoritário-benevolente; sistema consultivo e sistema participativo.

Na mesma linha, Blanchard, Zigarmi e Zigarmi (1986) abordam os estilos de liderança em: Autocrática / direção, Treinamento, Democrática / apoio e Liberal / delegação (liderança livre - *laissez-faire*)

Assim, a seguir estão características de cada estilo, conforme os autores citados (ESCORSIN; WALGER, 2017; LIKERT, 1961; BLANCHARD; ZIGARMI; ZIGARMI, 1986:

a) Liderança autocrática ou coercitiva é quando o líder decide pelo grupo todo e não deixa que o grupo participe;

b) Liderança permissa ou *laissez-faire* se trata do líder que não coordena a equipe, permite liberdade para os funcionários tomar suas próprias decisões, este líder não orienta sua equipe assim podendo causar a desorganização e resultando baixa produtividade no setor;

c) Liderança democrática ou participativa entende-se que o líder promove a integração de todos de sua equipe que cada um colabore com novas ideias para assim atingir bons resultados, também promovendo aprendizado a equipe faz com que as pessoas fiquem mais confiantes, otimistas e com consequência atinja alto rendimento;

d) Liderança transformacional- carismática é o tipo de líder que passa uma boa energia para seus liderados e faz com que eles busquem os objetivos de forma coletiva. Este tipo de líder busca focar nas mudanças e transformações futuras e acaba esquecendo

dos pequenos problemas de rotina;

e) Liderança *Couch* é o tipo de líder que seu foco principal são as pessoas, ele busca auxiliar no aprendizado de seus liderados e faz com que eles fiquem motivados para alcançar suas metas.

Os estilos de liderança são originados pelas diferenças de personalidade de cada líder e essas diferenças são as características pessoais, emocional e motivacional de cada indivíduo. Cada líder possui um estilo de liderança e trata seus liderados de forma diferente de acordo com seu tipo de perfil (BERGAMINI, 2009)

Ainda, Bergamini (2009) aponta dois aspectos comuns de definições de liderança, onde está ligado a um fenômeno grupal onde envolve um grupo de pessoas e fica evidente tratar-se de um processo de influência exercido de forma intencional por parte dos líderes sobre seus liderados.

A autora Bergamini (2009) explica quais são as características de um líder, e tenta identificar o conjunto de comportamento que podem definir a habilidade de liderança. Ainda na visão de Bergamini (2009, p. 31), o líder caracteriza-se:

[...] por uma forte busca de responsabilidade e perfeição na tarefa, vigor e persistência na perseguição dos objetivos, arrojo e originalidade na resolução de problemas, impulso para o exercício da iniciativa nas situações sociais, autoconfiança e senso de identidade pessoal, desejo de aceitar as consequências da decisão e ação, prontidão para absorver o stress interpessoal, boa vontade em tolerar frustrações e atrasos, habilidade para influenciar o comportamento de outras pessoas e capacidade de estruturar os sistemas de interação social no sentido dos objetivos em jogo.

O líder coordena atividades e pessoas e é considerado o principal responsável pelos resultados. É fundamental compreender que os estilos de liderança nascem a partir das atitudes de seus liderados. Se destaca os principais estilos de liderança sendo os principais autocrático, democrático, laissez-faire este também chamado de liberal (BOTELHO; KROM, 2010):

a) Líder autocrático: Este é o tipo de líder com um nível alto de intervenção, que toma decisões pelos grupo sem consulta-los, este define as tarefas de cada um e determina de que forma executar.

b) Líder Democrático: Já o líder democrático representa o líder em nível médio de intervenção, este líder gosta de compartilhar com o grupo suas responsabilidades de liderança, deixa o grupo participar nas tomadas de decisões com suas opiniões. Esse tipo de líder faz com que o grupo fique mais motivado pois cada

indivíduo tem sua participação nas tarefas desenvolvidas.

c) Líder *Laissez-faire*: Este é da intervenção quase nula, deixa com que o grupo tenha suas próprias decisões, o grupo discute os problemas e define o que deve ser realizado.

Segundo a autora Tajra, Santos (2014), nos estilos de liderança alguns acreditam em um modelo ideal mas a melhor forma de ser um líder é ser democrático que deixa todos participarem ou um líder autoritário que decide tudo sozinho ou aquele líder liberal que deixa as coisas acontecerem com tempo, então para o autor todas os estilos podem ser utilizados dentro de uma organização pois o líder irá agir de acordo com a maturidade da sua equipe. Para denominar a posição do líder pode ser com o exercício de uma **liderança situacional**. O líder deverá liderar de acordo com a situação, sabendo se o ambiente está de acordo de uma liderança autocrática, democrática ou liberal.

Ainda com Tajra, Santos (2014), para definir como um líder irá conduzir sua equipe é essencial saber as características dos seus liderados. Tajra (2014) ainda explica melhor qual o princípio básico da liderança situacional, o líder precisa primeiramente analisar a situação de seus liderados para assim ele poder ajustar um modelo de liderança conforme a equipe. Fazendo o diagnostico e podendo avaliar as diferentes situações assim o líder pode influenciar na obtenção nos melhores resultados. Então para obter o sucesso diante de seus liderados precisa saber se colocar de acordo com as situações, estar preparado para ajustes com a intuição de alcançar o sucesso. O foco principal da teoria situacional é primeiro entender os liderados para que depois se defina a maneira que o líder irá liderar.

1.3 Motivação no ambiente de trabalho

Motivação é “alguma força direcionada dentro dos indivíduos, pela qual eles tentam alcançar uma meta, a fim de preencher uma necessidade ou expectativa” (SILVA, 2008, p. 203) O autor explica que motivação humana é algo que se pretende alcançar mas para isso a pessoa precisa estar motivada e determinada para assim buscar seu objetivo. Dentro de uma organização se o líder identificar que seu grupo está com baixa produtividade neste momento deve ser avaliado vários pontos e um deles é o nível de motivação da equipe então se busca entender qual a necessidade do grupo.

No ambiente de trabalho é possível identificar as necessidades e expectativas das pessoas e podendo observar a existência dos dois tipos de motivação, intrínseca e

extrínseca. A motivação intrínseca se trata de uma recompensa psicológica, quando a pessoa é elogiada e tratada de uma forma especial. Já a motivação extrínseca é uma recompensa material como aumento salarial e outros benefícios (SILVA, 2008).

“Um estilo gerencial que representa a qualidade de vida no trabalho é o de um gestor que permite a participação de seus colaboradores nas decisões que, direta ou indiretamente, afetarão a vida profissional e social de cada um” (WALGER; VIAPIANA; BARBOZA, 2014, p. 34). Conforme as palavras dos autores explicam que deixar seus colaboradores participarem nas decisões isso os deixa mais motivados e traz melhores resultados.

2 Método de pesquisa

Neste item são indicados os métodos e as técnicas que orientaram o estudo, mostrando como foi desenvolvido o trabalho para poder alcançar de maneira satisfatória, os objetivos propostos.

Este estudo contou com a aplicação de um método de natureza qualitativa. A etapa de natureza qualitativa busca “investigar um fenômeno, compreendê-lo em sua profundidade. É abordada com o intuito de construir uma intervenção, uma proposição, relações a respeito de um determinado tema” (ROESCH, 2009, p. 145-146).

A fase qualitativa teve uma abordagem de nível exploratório, pois o estudo teve como objetivo, demonstrar a natureza do problema e sugerir novas alternativas. (GIL, 2017). “Estudos exploratórios enfatizam a descoberta de novas ideias e versões a respeito de um determinado assunto” (MARCONI; LAKATOS, 2008, p. 20).

Ainda, na fase qualitativa, foi utilizada a estratégia de pesquisa bibliográfica que, segundo Marconi e Lakatos (2008), abrange a bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo. A pesquisa bibliográfica utiliza-se fundamentalmente das contribuições de diversos autores sobre determinado assunto.

Como processo de coleta de dados, compõe a pesquisa bibliográfica deste estudo, publicações avulsas, *sites* especializados no assunto, artigos, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, entre outros. Também, fazem parte desta pesquisa, materiais publicados em eventos, seminários e congressos. Para este trabalho, a pesquisa bibliográfica teve como escopo específico, o levantamento de estudos teóricos e empíricos sobre o perfil do gestor e a relação com motivação da equipe.

3 Desenvolvimento do estudo

No desenvolvimento deste estudo se busca entender mais sobre os estilos de liderança dentro das organizações, qual o perfil mais indicado para a melhoria da motivação das equipes no ambiente de trabalho. Os líderes conduzem as pessoas e alguns utilizam o poder, influência e autoridade para alcançar os objetivos sendo que outros podem agir a partir da comunicação e da inspiração. Então pode-se dizer que todos os estilos de liderança podem ser aplicáveis, basta que o líder saiba os momentos e situações certas para utilizar cada estratégia (BORLOT; MARQUES, 2012).

Continuando com Borlot e Marques (2012) o líder deve construir um relacionamento saudável com seus liderados e identificar se sua equipe é indisciplinada então precise de um líder que demande e organize todas as tarefas. Já, liderar uma equipe madura e experiente pode ser comandada por um líder mais liberal e que somente passe orientações. Por isso da necessidade de entender e conhecer a equipe com qual lidera, necessita saber e compreender suas limitações.

Vergara (2016) afirma que para definir o perfil de liderança dentro da organização entre ser um líder autocrático, democrático ou *laissez-faire* não é tão fácil assim pois isso pode mudar muito em cada situação que surgir no ambiente de trabalho. Definir o seu estilo precisa ser de acordo com a necessidade e exigência do cargo, pois se surgir um assunto de extrema urgência nesse momento não se pode ser o líder democrático pois não haverá tempo hábil para reunir o grupo e tomar a decisão. Então não se acredita em um líder ideal e perfeito, ele precisa se adaptar de acordo com a urgência do assunto e saber tomar a decisão correta sem que desmotivar sua equipe de trabalho por não ter os envolvidos.

Os autores Bowditch e Buono (2004) explicam que dificilmente um líder é capaz de liderar uma equipe em todas as situações, por isso eles defendem que o estilo mais eficaz é contingencial que irá depender da situação. Para que o líder seja mais eficaz com sua equipe é necessário adaptar seu estilo com a situação. Os estilos tem a relação com os aspectos pessoais do líder como suas crenças e valores. Os aspectos pessoais são influenciadores diretos para controlar o comportamento das pessoas em determinada situação.

Maximiano (2018, p. 279) aborda que “a eficácia do estilo depende da situação”. Então pode-se entender que para a liderança situacional não existe um estilo ideal de liderança mas em cada situação haverá um estilo mais eficaz, considerando as

características do líder e dos liderados. Botelho e Krom (2010) explicam que com muito estudo sobre como entender a palavra a liderança, assim com o passar do tempo evoluíram de teorias que descreviam as características pessoais que os líderes eficazes deveriam ter, passando por uma análise que desenhava o que os líderes eficazes deveriam fazer, para chegar finalmente a uma abordagem situacional e flexível, em líderes que se adaptassem nas mudanças de uma organização.

Diante do cenário atual em buscar a melhor forma para liderar sua equipe, Mandelli e Loriggio (2017, p. 24), destacam que “o segredo de liderar um a um é a flexibilidade do estilo, ou seja, o líder praticar diversos estilos diferentes e aderentes a cada realidade que vive”. Por isso é necessário enquadrar a realidade de cada líder e buscar alternativas para assim chegar em uma abordagem situacional.

Paul Hersey e Ken Blanchard foram os criadores do modelo de liderança chamado Teoria da Liderança Situacional, esse modelo vem se destacando por todas as empresas, com treinamentos de liderança seus elementos básicos tem ensinado executivos de variadas organizações. Essa teoria está focada nos liderados pois a eficácia depende de eles aceitarem as decisões de seus líderes. Essa teoria é de acordo com a relação entre chefes e subordinados que se torna possível classificar a maturidade dos trabalhadores (SOARES, 2015).

Para Bennis (1996) as organizações contemporâneas exigem de uma liderança com capacidade de moldar com rapidez pelo posicionamento do líder diante das situações e com liderados ativos e responsáveis diante das suas atividades diárias. Ainda segundo o autor, a presença do líder é importante para a eficácia das organizações, para as frequentes turbulências e mudanças do ambiente e para a integridade das instituições. Autoridade seria suficiente em épocas de estabilidade, mas para um ambiente em constante transformação se faz necessário a presença de um líder, pois é a força incentivadora e direcionadora que torna possível o desenvolvimento.

Blanchard (2012 p. 74) diz que “para que uma pessoa seja incentivada a dar o melhor de si, a liderança deve se adequar ao nível de desenvolvimento em que essa pessoa se encontra”. No entanto é importante adequar o perfil de liderança ao nível de desenvolvimento. A combinação entre o nível de desenvolvimento e o estilo de liderança não é mais nada de que a essência da liderança situacional.

Ainda para Blanchard (2012) este modelo de liderança situacional é uma das abordagens mais eficazes para motivar pessoas e abrir os canais de comunicação entre o líder e seus liderados, o modelo se resume em “tratamentos diferentes para pessoas

diferentes”. A liderança situacional é a base que as pessoas podem e querem crescer, e que não existe um perfil ideal ou exato que seja considerado a incentivar esse crescimento. O estilo deve ser aplicado de acordo com a situação que surgir na organização.

Na percepção dos autores Rizzatti e Pereira (2015), o estilo de liderança mais eficaz será de acordo com a maturidade dos liderados. Com as mudanças de maturidade destes, o gestor muda seu estilo de liderança. A liderança situacional sugere um líder mais dinâmico e flexível, com avaliações frequentes de motivação e com a capacidade de experiência dos subordinados que possa determinar a combinação dos estilos mais adequada sob condições flexíveis.

O objetivo principal desse estudo foi identificar quais são os perfis de liderança mais indicados para melhoria da motivação das equipes de trabalho e foi possível perceber com a pesquisa bibliográfica realizada que não existe um tipo de liderança específico ou ideal, uma vez que os líderes variam diante das diversas situações. Mas um líder não pode se firmar apenas em suas crenças e sim abrir as fronteiras para obter melhores resultados. Liderar não é uma tarefa simples e requer sabedoria e habilidade. Portanto, o líder real seria o ideal à situação, o líder pode se adaptar às situações e trazer assim trazer melhores resultados para sua equipe.

Considerações finais

Na realização deste trabalho, após verificar a importância de líderes nas organizações então chegou-se ao seguinte problema: Quais são os perfis de liderança mais indicados para melhoria da motivação das equipes de trabalho. Com objetivo em identificar se existe perfil ideal ou exato dentro das empresas e que possa fazer com que as pessoas fiquem mais motivadas e envolvidas com seu trabalho.

Foi possível entender que o papel do líder para a motivação é fundamental, de acordo com os aspectos abordados existem diferentes formas de estimular a motivação, lembrando que o liderado é motivado conforme sua subjetividade e conforme suas necessidades. Compreendendo que ao líder utiliza-se de diferentes recursos e ferramentas disponíveis reconhecendo a capacidade de cada um, de modo que desenvolva suas habilidades e valorize seu desempenho, visando os objetivos da empresa e suas metas pessoais.

Percebe-se com este estudo que existem vários tipos de perfis de um liderança

como sendo os principais autocrático, democrático e liberal. Um líder pode se espelhar em um desses perfis de liderança sabendo que cada um tem pontos positivos e também negativos em cada estilo. Neste trabalho foi possível observar que foi feito o estudo de cada estilo de liderança mas o líder deve se ajustar conforme as situações que irão surgir no seu trabalho em seu dia- a dia. Podendo perceber a importância da liderança situacional na qual o líder se adapta conforme o perfil da sua equipe em determinados momentos.

A importância no momento da escolha em que líder irá coordenar sua equipe, será de acordo com sua visão diante o grupo liderado, até onde pode chegar com seus objetivos e metas. A equipe se torna motivada após perceber que existe uma boa relação entre líder e liderados, assim podendo todos trabalharem juntos pelo crescimento da organização.

O assunto que foi visto neste trabalho deve ter mais atenção por parte das organizações, talvez por um ajuste pequeno na convivência dos líderes e liderados pode mudar muito nos resultados. Então acredito que possa se aprofundado esse estudo sendo entrevistados líderes e liderados das organizações de pequeno, médio e grande porte, para aprofundar sobre o assunto, até que ponto tem a atenção deles diante o assunto, e que forma adequar os perfis de líderes e como motivar mais as equipes pois uma equipe sem motivação não traz bons resultados.

Referências

BERGAMINI, C. W. **Liderança: administração do sentido**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. **Elementos de comportamentos organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

BORLOT, M. N. R.; MARQUES, R. O papel da liderança na motivação de Equipe. **Gestão Contemporânea**, v. 2, n. 2, p. 69-92, 2012.

BLANCHARD, K. **Liderança de alto nível: como criar e liderar organizações de alto desempenho**. Porto Alegre: Bookman, 2012.

BENNIS, W. **A formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1996.

BOTELHO, J. C.; KROM, V. Os estilos de liderança nas organizações. In: ENCONTRO LATINO AMERICANO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA, XIV.; ENCONTRO LATINO AMERICANO DE PÓS-GRADUAÇÃO – UNIVERSIDADE DO VALE DO PARAÍBA, X., **Anais[...]**, São José dos Campos, 2010.

CHIAVENATO, I. **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das**

organizações. 3. ed. Barueri: Manole, 2014.

DUTRA, J. S. **Competências, conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna.** São Paulo: Atlas, 2010.

ESCORSIN, A. P.; WALGER, C. **Liderança e desenvolvimento de equipes.** Curitiba: Intersaberes, 2017.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GUIMARÃES, T. A. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista Brasileira de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, p. 125-140, 2000.

MARCONI, M.; LAKATOS, E. **Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa e elaboração, análise e interpretação de dados.** São Paulo: Atlas, 2008.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

MANDELLI, P.; LORIGIIO, A. **Liderando para alta performance: conceitos e ferramentas.** Petrópolis: Vozes, 2017.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

NERI, A. (Org). **Gestão de RH por competências e a empregabilidade.** Campinas: Papirus, 2013.

OLIVEIRA; L. Y. M. de *et al.* **Gestão de pessoas.** Porto Alegre: SAGAH, 2018.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas.** São Paulo: Saraiva, 2000.

RIZZATTI, G.; PEREIRA, M. F. **Planejamento estratégico: a contribuição da liderança organizacional para o processo de implementação da estratégia.** São Paulo: Atlas, 2015. V. 5.

RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

SILVA, C. M. C. da; PEIXOTO, R. R.; BATISTA, J. M. R. A Influência da liderança na motivação da equipe. **Revista Eletrônica Novo Enfoque**, v. 13, n. 13, p. 195-206, , 2011. Disponível em: <http://revistas.ung.br/index.php/3setor/article/view/1923>. Acesso

em: 30 maio 2019.

SILVA, R. da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SANDBERG, J.; DALL'ALBA, G. **Educating for competence in professional practice**. Netherlands, Instructional Science, 1996.

SOARES, M. T. R. C. **Liderança e desenvolvimento de equipes**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

SPARROW, P. R.; BOGNANNO, M. Competency requirement forecasting: issues for international selection and assessment. *In*: MABEY, C.; ILES, P. (Org.). **Managing learning**, London: Routledge, 1994. p. 57-69.

TAJRA, S. F.; SANTOS, N. dos. **Planejamento e liderança: conceitos, estratégias e comportamento humano**. São Paulo: Érica, 2014.

VIANA, H. R. G. **7000 dias de liderança**. São Paulo: Labrador, 2018.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

WALGER, C.; VIAPIANA, L.; BARBOZA, M. M. **Motivação e satisfação no trabalho: em busca do bem-estar de indivíduos e organizações**. Curitiba: InterSaberes, 2014

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2008.