

O PAPEL DO LÍDER NA MOTIVAÇÃO DA EQUIPE

SILVA, Pollyana Mara Silva e

pollynamarass@hotmail.com

Centro de Pós Graduação Oswaldo Cruz

Resumo: Liderar nos dias de hoje é uma tarefa complexa, pois o líder atual necessita não só de habilidades técnicas para gerir colaboradores e equipes, mas também da capacidade de desenvolver seus liderados, atendendo expectativas pessoais e profissionais, alinhando com os interesses das organizações. É preciso ter e ou desenvolver habilidades que permitam conhecer bem seus liderados, identificando seus potenciais, suas fragilidades e qualidades assim como, saber ouvir, dar e receber opinião, influenciando no desenvolvimento da sua equipe, promovendo mudanças que estimulem seu crescimento. Além de alta remuneração, é preciso favorecer o engajamento, o entusiasmo do colaborador pelo trabalho, fazendo com que ele se sinta envolvido com a organização, conhecendo seu objetivo e sabendo qual a sua função para que seja possível a realização dos mesmos e o alcance do sucesso profissional. O presente artigo foi realizado através de revisão bibliográfica de renomados autores e estudiosos do assunto e tem a finalidade de estudar a relação do líder com seus subordinados e de observar de que maneira o líder orienta sua conduta e seu estilo de liderança expondo suas características e personalidade no exercício da liderança. Visa identificar o papel do líder na motivação da sua equipe, sendo apresentados estilos de liderança e teorias motivacionais, assim como as principais características que o tornar um líder de sucesso.

Palavras-chave: Liderança, desenvolvimento, motivação, desempenho.

Abstract: To Lead, nowadays is a complex task, because the contemporary leader needs, not only technical skills to manage employees and teams, but also capabilities to develop their personnel, responding to individual and professional expectations, aligned with companies' best interests. It's necessary to have or to develop skills that allow knowing well his personnel, identifying their potentials, fragilities and qualities, as well as, to be a good listener, to know how to give and receive opinion, influencing the development of his team, driving changes that stimulate their growth. Besides high salaries, it's necessary to favor engagement, employees' enthusiasm towards their labor, leading them to get involved with the company, knowing its' goals and their role in order to achieve those goals and to reach professional fulfillment. This article was written by means of a bibliographic revision of renowned authors and students of the subject and aims at studying the relationship of the leader with his personnel and observing the ways by which the leader drives his acts and his leadership styles, letting exposed his characteristics and personality in the exercise of the leadership. It aims to identify the role of the leader on the motivation of his personnel, by presenting leadership styles and motivation theories, as well as the main characteristics that makes a good leader.

Keywords: Leadership, development, motivation, performance.

1 INTRODUÇÃO: O QUE É LIDERANÇA

As organizações vêm passando nas últimas décadas por um intenso processo de mudanças. No atual ambiente de negócios, onde a competitividade é cada vez maior, o verdadeiro diferencial competitivo das empresas passou a ser o capital humano. Neste contexto o líder tem um papel importante, o de manter suas equipes motivadas para o alto desempenho. Para isso, é necessário muito mais que alta remuneração, é preciso desenvolver o engajamento, o entusiasmo do colaborador pelo trabalho, fazendo com que ele se sinta envolvido com a organização, conhecendo seu objetivo e sabendo qual a sua função para que seja possível a realização do mesmo e o alcance do sucesso profissional. Para manter este engajamento é preciso um ambiente colaborativo, onde o liderado possa participar dos processos, permitir que ele tenha conhecimento dos valores organizacionais e ainda que seja reconhecido pela liderança.

A motivação influencia no processo de interação e desenvolvimento nos aspectos profissionais, sociais e de aprendizado da sua equipe. O líder precisa ter e ou desenvolver habilidades que permitam conhecer bem seus liderados, identificando seus potenciais e suas fragilidades, assim como qualidades, saber ouvir, dar e receber opinião influencia o desenvolvimento da sua equipe, promovendo mudanças que estimulam o seu crescimento.

Um verdadeiro líder não é necessariamente aquela pessoa melhor em tudo, mas é necessário que conheça um pouco de cada setor entendendo a importância de cada área, reconhecendo os potenciais de cada pessoa, influenciando-as para que atinjam os resultados esperados. Precisa ser um facilitador nas relações entre as equipes, encabeçando os processos. O tema liderança, motivação e engajamento tem sido muito discutido nas organizações como um meio de aumentar a produtividade, sendo preciso uma série de atitudes voltada para a valorização e a auto realização no ambiente de trabalho.

O presente artigo trata de uma revisão bibliográfica sobre liderança e o papel do líder na motivação da sua equipe em busca de resultados. Será abordado o conceito de liderança e seus estilos, conceito e teoria motivacional, perfil e características importantes em um líder, com o objetivo de mostrar que liderar se tornou uma competência gerencial em que este líder deve estimular sua equipe para atingir os resultados esperados com flexibilidade, inovações e motivação no trabalho a ser realizado.

2 CONCEITO DE LIDERANÇA

A liderança está intimamente relacionada com as competências de comunicação e de transmissão de ideias. O comportamento dos sujeitos implica que o líder adote um estilo de liderança específico adequado às características desse grupo.

Trata-se de um fenômeno de influência interpessoal exercida em determinada situação através do processo de comunicação humana, com vista à comunicação de determinados objetivos (CHIAVENATO, 2005 p.183).

Pelo processo de influência, o líder pode alterar o comportamento dos sujeitos, de modo intencional, através das estratégias que utiliza para impor o seu domínio. É importante que o líder se relacione com todos os elementos do grupo que lidera.

O comportamento de liderança engloba diversas funções relacionadas com o estruturar, distribuir funções, orientar, coordenar, controlar, motivar, elogiar, punir, reforçar, contudo, o fundamental baseia-se no direcionar o grupo para metas específicas.

A tarefa mais fundamental para um líder é desenvolver uma ideia clara de quem é ele, qual a sua posição, e usar esta percepção para identificar os problemas do seu setor de modo a resolvê-los.

Para Parreira (2000), liderança é um processo de influência e de desempenho de uma função grupal orientada para a consecução de resultados, aceites pelos membros dos grupos. Liderar é pilotar a equipe, o grupo, a reunião; é prever, decidir e organizar.

É uma influência interpessoal exercida em uma dada situação e dirigida por meio do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos. Os elementos que caracterizam são, portanto, quatro: a influência, a situação, o processo de comunicação e os objetivos a alcançar (CHIAVENATO, 2004, p. 112).

É tarefa fundamental para um líder desenvolver uma ideia clara de quem é ele e qual a sua posição, e usar esta percepção para identificar os problemas do seu setor de modo a resolvê-los.

Segundo Sampaio (2004), liderança surge como um fator interpessoal de influência, isto é, surge como uma competência em transformar o conhecimento em ação, resultando num índice desejado de desempenho. Segundo o mesmo autor, a liderança é encarada como um fenômeno social e que ocorre apenas em grupos sociais. É também vista como uma qualidade social, isto é, como um conjunto de traços de personalidade que fazem do indivíduo um líder, tendo em conta esses mesmos traços e características da situação na qual o indivíduo se encontra.

Nesta óptica, a liderança é um processo contínuo de escolhas que permitem à organização atingir os seus objetivos, em um ambiente interno e externo hostil e em constante mutação; mostrando a importância de atender ao modo como o líder é visto pelos outros na sua função de liderar, bem como atender à percepção que o próprio líder tem acerca do modo como utiliza a sua liderança. O líder deve avaliar o seu próprio estilo, auto-percepcionar-se, ser autocrítico e questionar-se.

3 ESTILOS DE LIDERANÇA

Basicamente, identificam-se três estilos diferentes de liderança: autocrático, democrático e *laissez-faire*.

3.1 Autocrático

O líder autoritário fixa diretrizes sem a participação do grupo, determina as técnicas para a execução das tarefas; é também ele que designa qual a tarefa de cada um dos subordinados, e qual será o companheiro de trabalho de cada sujeito. É dominador, provocando tensão e frustração no grupo. Tem uma postura essencialmente direta, dando instruções concretas, sem deixar espaço para a criatividade dos liderados. Esse líder é pessoal, quer nos elogios, quer nas críticas que faz.

As consequências dessa liderança estão relacionadas com uma ausência de espontaneidade e de iniciativa por parte dos liderados, bem como pela inexistência de qualquer amizade de grupo, visto que o objetivo são o lucro e os resultados de produção. O trabalho só se desenvolve na presença física do líder, visto que quando este se ausenta, o grupo produz pouco e tende a indisciplinar-se, expandindo sentimentos recalçados. Este tipo de líder provoca grande tensão, agressividade e frustração no grupo, observa-se algumas vezes sucesso, quando se trata de tarefas simples, altamente repetitivas, sendo que as relações com os subordinados se processam em períodos curtos, por exemplo, algumas tarefas de construção civil com empregados temporários.

3.2 Democrático

O líder democrático assiste e estimula o debate entre todos os elementos; é o grupo, em conjunto, que esboça as providências e técnicas para atingir os objetivos. Todos participam das decisões.

As diretrizes são decididas pelo grupo, havendo, contudo um predomínio (pouco demarcado) da voz do líder. O grupo solicita o aconselhamento técnico do líder, sugerindo várias alternativas de escolha. Cada membro do grupo decide com quem trabalha e é o próprio grupo que decide sobre a divisão de tarefas.

O líder tenta ser um membro igual aos outros elementos do grupo. O líder democrático quando critica ou elogia limita-se aos fatos, é objetivo.

Este tipo de liderança promove o bom relacionamento e a amizade entre o grupo, tendo como consequência um ritmo de trabalho progressivo e seguro. O comportamento deste líder é essencialmente de orientação e de apoio. Surgem, em resumo, grande quantidade de relação a nível interpessoal, bem como bons resultados ao nível de produção e resultados.

Na empresa, recomenda-se o uso da liderança democrática em grupos de trabalho cujos integrantes se sentem partes indispensáveis para o sucesso de todos e são capazes de contribuir ativamente para a tomada de decisão, mostrando predisposição para cooperar e refletir acerca de problemas de produtividade e relacionamento do interesse de todos.

3.3 *Laissez-Faire*

O líder liberal, também denominado de *laissez faire*, não impõe regras e não se impõe ao grupo e conseqüentemente não é respeitado. Seus liderados têm liberdade total para tomar decisões, quase sem consultá-lo.

Não há grande investimento na função no estilo liberal, havendo participações mínimas e limitadas por parte do líder. Quem decide sobre a divisão das tarefas e sobre quem trabalha com quem, é o próprio grupo.

Os elementos do grupo tendem a pensar que podem agir livremente, tendo também desejo de abandonar o grupo, visto que não esperam nada daquele líder. Como não há demarcação dos níveis hierárquicos, corre-se o risco do contágio desta atitude de abandono entre os subordinados.

Esse é frequentemente considerado o pior estilo de liderança, pois reina a desorganização, a confusão, o desrespeito e a falta de uma voz que determina funções e resolva conflitos.

3.4 A Teoria Situacional

O conceito de liderança situacional consiste da relação entre estilo do líder, maturidade do liderado e situação encontrada. Não existe um estilo de liderança adequado para todas as situações, mas ocasiões e estilos diferentes de gestores. O modelo de liderança define o comportamento da tarefa, sendo o líder encarregado de dirigir as pessoas, ditando suas funções e objetivos a serem alcançados.

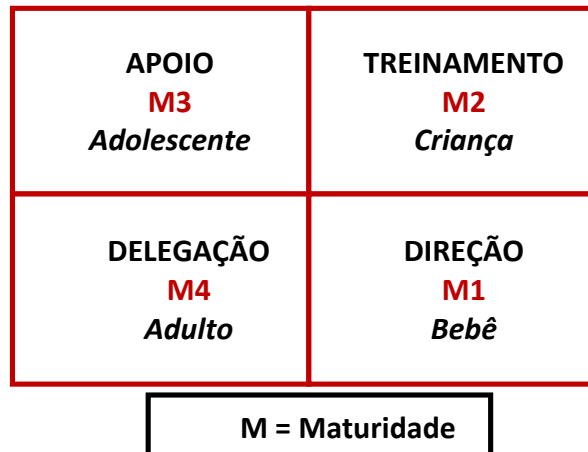
A liderança situacional mostra uma relação entre liderança, motivação e poder, em que o líder estará freqüentemente avaliando seus colaboradores e alterando seu estilo de liderança, sendo ela dinâmica e flexível. A liderança situacional busca utilizar modelos diferentes de atuação conforme a situação encontrada.

A liderança situacional busca conciliar a tarefa a ser executada, concedendo orientação e direção do líder aos colaboradores, o apoio emocional através de um relacionamento adequado e o nível de maturidade dos colaboradores. A maturidade pode ser definida como a vontade e a capacidade de uma pessoa assumir a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento. Este modo de liderança pode ser dividido em quatro estilos:

- Direção: a liderança ocorre quando o colaborador necessita aprender a tarefa a ser executada, sendo o líder supervisor da tarefa até seu fim, direcionando o colaborador para elaborá-la até conquistar confiança.
- Orientação: este estilo de liderança ocorre quando o colaborador necessita conhecer a tarefa e conquistar um estímulo para execução dela. O líder contribui apoiando a obtenção de novas idéias e disseminando conhecimento quando o colaborador necessite de ajuda.
- Apoio: o líder se encarrega de estimular o colaborador para adquirir segurança e buscar o aprendizado, aumentando suas habilidades e conhecimento, dando mais respaldo para o colaborador executar suas tarefas. O líder presta apoio, porém supervisiona pouco.
- Delegação: ela ocorre quando os colaboradores possuem maior autonomia e liberdade, tendo conhecimento e segurança das tarefas. O líder mantém um contato com pouca supervisão e pouco apoio; muitas vezes o colaborador tem autoridade para decisões de mudanças ambientais conforme o nível hierárquico.

A liderança situacional parte do princípio que o líder deve adaptar o estilo de liderança de acordo com colaborador. Algumas pessoas precisam de mais direção do que outras e cabe ao líder identificar isso. Na figura 1, mostra os quadrantes como fases da vida de uma pessoa. O ciclo começa no primeiro quadrante e contra o sentido do relógio.

Figura 1. Liderança situacional



Fonte: Adaptado de “Auto liderança e o Gerente Minuto”, 2007, p. 94

3.5 Teoria da motivação e engajamento

O fenômeno motivacional pode ser entendido como sendo uma fonte de energia interna que direciona ou canaliza o comportamento do indivíduo na busca de determinados objetivos. Este estado interno que energiza o comportamento está diretamente relacionado às necessidades de cada pessoa, necessidades estas, que variam de indivíduo para indivíduo, em razão das diferenças individuais inerentes ao próprio ser humano.

Administração Científica baseava-se na concepção do *homoeconomicus*, a qual o comportamento das pessoas é motivado apenas pela recompensa salarial e material do trabalho. Esta visão de homem mudou com a tão famosa experiência de *Hawthorne*, desenvolvida por Elton Mayo e sua equipe. Ela teve o mérito de demonstrar que o pagamento ou recompensa salarial não é o único fator decisivo na satisfação do indivíduo dentro das situações de trabalho (CHIAVENATO, 2000).

O comportamento humano é determinado por causas que muitas vezes escapam do entendimento do homem. Essas causas chamam-se necessidades ou motivos, que por serem forças consideradas abstratas, levam o indivíduo a um determinado comportamento muitas vezes inexplicável em busca da satisfação de suas necessidades (ELTON MAYO, apud CHIAVENATO, 2000, p.103).

Frederick Herzberg, na Teoria dos Dois Fatores diz que os fatores motivacionais são aqueles que fazem com que os indivíduos sintam-se especialmente bem. São eles: crescimento, progresso, responsabilidade, o próprio trabalho, o reconhecimento e a realização (CASADO, 2002, p.254).

A motivação é absolutamente intrínseca, isto é, nasce das necessidades interiores de cada indivíduo, é uma força, uma energia que impulsiona na direção de alguma coisa (VERGARA, 2000, p. 42).

A motivação não é estática. As pessoas não costumam ficar motivadas por muito tempo pelo mesmo fator motivacional. É por este motivo que as organizações devem

estar em constante avaliação do grau de motivação dos seus colaboradores, pois o foco de satisfação das necessidades muda continuamente, assim como, o objeto de motivação. A motivação é o fator-chave para o alcance dos objetivos propostos pela organização.

3.6 Teoria de Maslow - A Pirâmide de Maslow

Maslow cita o comportamento motivacional, que é explicado pelas necessidades humanas. Entende-se que a motivação é o resultado dos estímulos que agem com força sobre os indivíduos, levando-os a ação. Para que haja ação ou reação é preciso que um estímulo seja implementado, seja decorrente de coisa externa ou proveniente do próprio organismo. Esta teoria nos dá ideia de um ciclo, o Ciclo Motivacional.

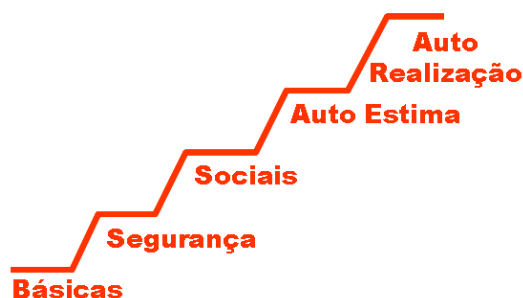
Quando o ciclo motivacional não se realiza, sobrevém a frustração do indivíduo que poderá assumir várias atitudes:

- Comportamento ilógico ou sem normalidade;
- Agressividade por não poder dar vazão à insatisfação contida;
- Nervosismo, insônia, distúrbios circulatórios/digestivos;
- Falta de interesse pelas tarefas ou objetivos;
- Passividade, moral baixo, má vontade, pessimismo, resistência às modificações, insegurança, não colaboração, etc.

Quando a necessidade não é satisfeita e não sobrevivendo as situações anteriormente mencionadas, não significa que o indivíduo permanecerá eternamente frustrado, de alguma maneira a necessidade será transferida ou compensada. Daí, percebe-se que a motivação é um estado cíclico e constante na vida pessoal.

A teoria de Maslow é conhecida como uma das mais importantes teorias de motivação, para ele, as necessidades dos seres humanos obedecem a uma hierarquia, ou seja, uma escala de valores a serem transpostos, conforme mostra a figura 2. Isto significa que no momento em que o indivíduo realiza uma necessidade, surge outra em seu lugar, exigindo sempre que as pessoas busquem meios para satisfazê-la. Poucas ou nenhuma pessoa procurará reconhecimento pessoal e status se suas necessidades básicas estiverem insatisfeitas.

Figura 2. Teoria de Maslow



Fonte: Chiavenato, 1995

O comportamento humano, neste contexto, foi objeto de análise pelo próprio Taylor, quando enunciava os princípios da Administração Científica. A diferença entre Taylor e Maslow é que o primeiro somente enxergou as necessidades básicas como elemento motivacional, enquanto o segundo percebeu que o indivíduo não sente única e exclusivamente necessidade financeira.

Maslow apresentou uma teoria da motivação, segundo a qual as necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis, numa hierarquia de importância e de influência, em cuja base estão as necessidades mais baixas (necessidades fisiológicas ou básicas) e no topo, as necessidades mais elevadas (as necessidades de auto realização). Note-se, no entanto, que apesar de a teoria ser sempre apresentada através de uma pirâmide ou escada, o livro original de Maslow: "*Motivation and Personality*" na sua primeira edição, em 1954 não apresentava nenhuma destas figuras. A segunda edição, de 1970, continuou apresentando apenas texto. Assim, didaticamente se utilizam a pirâmide, conforme mostra a figura 3, e a escada, apenas, para ilustrar o modelo do autor, e não porque Maslow o tenha publicado em seu livro.

Os cinco níveis a serem "escalados" por um ser humano, segundo Maslow, são:

- Atender as necessidades básicas ou fisiológicas
- Atender as necessidades de segurança
- Atender as necessidades Sociais ou de associação
- Atender as necessidades de Status ou Auto Estima
- Atender as necessidades de Auto-Realização

Figura 3. Pirâmide das necessidades de Maslow.



Fonte: Chiavenato, 1995

De acordo com Maslow, as necessidades básicas constituem a sobrevivência do indivíduo e a preservação da espécie: alimentação, sono, repouso, abrigo, etc. As necessidades de segurança constituem a busca de proteção contra a ameaça ou privação, a fuga e o perigo. As necessidades sociais incluem a necessidade de associação, de participação, de aceitação por parte dos companheiros, de troca de amizade, de afeto e amor. As necessidades de autoestima envolvem a auto apreciação, a autoconfiança, a necessidade de aprovação social e de respeito, de status, prestígio e consideração, além de

desejo de força e de adequação, de confiança perante o mundo, independência e autonomia. As necessidades de autorrealização são as mais elevadas, de cada pessoa realizar o seu próprio potencial e de auto desenvolver-se continuamente.

Em resumo, apenas e tão somente, quando uma necessidade for satisfeita, o ser humano terá necessidade da próxima.

3.7 Teorias dos Dois Fatores – Herzberg

Herzberg tomou como ponto de partida a teoria clássica de Maslow, mas como Aldefer também discordou de alguns pontos da Teoria das Necessidades.

Concorda com Maslow no que diz respeito às necessidades serem sempre internas, mas discorda ao afirmar que quando as pessoas falam de “sentimento de insatisfação”, referem-se os fatores extrínsecos ao trabalho e quando se referem a sentir-se bem estão se referindo a elementos intrínsecos.

Para Herzberg, a motivação depende do trabalho em si e não dos incentivos que os empresários possam dar aos funcionários e enquanto para Maslow todas as necessidades motivam e provocam satisfação, para Herzberg não são todas as necessidades que motivam, pois algumas apenas evitam a não satisfação.

Herzberg classifica a motivação em duas categorias:

- Fatores de Higiene: são os fatores extrínsecos e são insatisfacientes, ou seja, os que previnem a insatisfação; giram em torno do “CONTEXTO DO CARGO”: como a pessoa se sente em relação à empresa, as condições de trabalho, salários, prêmios, benefícios, vida pessoal, status, relacionamentos interpessoais;
- Fatores de Motivação: são os fatores intrínsecos, associados a sentimentos positivos e estão relacionados com o “CONTEÚDO DO CARGO”: como a pessoa se sente em relação ao cargo: o trabalho em si, realização pessoal, reconhecimento, responsabilidades. O funcionário que está motivado tem um gerador interno e executa a tarefa pôr ela mesma, pela realização, o reconhecimento, a responsabilidade e progresso.

Dentro do ponto de vista desta teoria, a chave da motivação se encontra na reestruturação dos cargos, tornando-os mais desafiadores e gratificantes, elementos estes, que foram tirados dos mesmos pela excessiva especialização.

Para o autor, a insatisfação não é o mesmo que a não satisfação, uma vez que pode não estar insatisfeito, mas ao mesmo tempo, pode-se também não estar satisfeito. Muitas críticas foram feitas à teoria no que diz respeito à metodologia empregada sendo limitada ao seu modelo, quando não empregado, gera resultados divergentes e também são criticadas as suposições consideradas na teoria, em outras palavras, é questionada a suposição que dois conjuntos de fatores operam primariamente em uma única direção.

4 CARACTERÍSTICAS DE UM LÍDER DE SUCESSO

Através de seu poder de influência os líderes podem direcionar as pessoas para atitudes inovadoras e renovadoras, sendo importante transmitir confiança, tranquilidade e ponderação possibilitando, desta maneira, algumas mudanças organizacionais.

A necessidade da busca incessante de novos aprendizados obriga aos líderes a adoção de posturas comportamentais de abertura, curiosidade, sensibilidade e bom relacionamento interpessoal. Esta aprendizagem inovadora prepara as organizações para as novas situações, propiciando as modificações, renovações, resoluções de problemas. Para isto é fundamental que as lideranças estimulem o desenvolvimento do potencial humano.

O líder bem sucedido é aquele que tem viva a noção das forças mais relevantes para seu comportamento, e compreende com mais propriedade sua própria pessoa, os indivíduos e o grupo com os quais está lidando, a empresa e o ambiente social onde atua.

Segundo Tonelli, algumas características são comuns nos líderes de sucesso e entre elas destacam-se:

- Visão de Futuro: percebe as possibilidades de atuação no mercado atual e futuro, ficando atento desta forma a tudo que está acontecendo no mundo;
- Estabelecimento de metas a serem atingidas: percebe as possibilidades de atuação. Define quais os objetivos a serem atingidos, bem como identifica quando, como e com quem será possível contar para atingir estas metas;
- Definição e esclarecimento do papel dos seus colaboradores: para liderar é preciso que se tenha uma equipe engajada na busca de um objetivo comum, é necessário então que todos tenham claro qual o seu papel específico na realização deste objetivo e principalmente que tenham consciência do grau de sua importância no processo como um todo;
- Respeito aos seus colaboradores: independentemente de status ou posição, o líder deve valorizar o trabalho de terceiros;
- Integridade: respeita os valores éticos e morais, não abusando de privilégios no trabalho;
- Discernimento: faz avaliações seguras e objetivas, utilizando a lógica e a sua experiência para tomar decisões;
- Segurança: assume suas responsabilidades, certo de que está fazendo o melhor que lhe é possível, assumindo os riscos calculados;
- Carisma: demonstra respeito e confiança, transmitindo um forte senso de missão;
- Estimulador: incentiva as pessoas a usarem suas habilidades e seus conhecimentos sem receio de se mostrarem ao grupo.

5 CONCLUSÃO

Ao se considerar a liderança uma habilidade fica clara a possibilidade de seu desenvolvimento e/ou seu aperfeiçoamento. Para que isso aconteça, no entanto, é preciso que o indivíduo tenha consciência das habilidades que possui e de seus déficits. Respeito pelas diferenças (seja de cultura, costumes etc.).

Sabe-se que a habilidade de liderança está presente em qualquer relação entre duas ou mais pessoas. A possibilidade de se conhecer o estilo de liderança das pessoas fornece

aos indivíduos uma maior compreensão acerca do funcionamento das relações estabelecidas, minimizando de certo modo os conflitos interpessoais.

O líder deve identificar a maturidade de trabalho e psicológica do colaborador. A maturidade com relação ao trabalho está relacionada com a capacidade técnica, conhecimento, experiência, e a maturidade psicológica estão relacionadas à disposição, motivação e comprometimento para a realização do seu trabalho. O líder de sucesso percebe de forma dinâmica as diferentes necessidades de seus colaboradores atuando de forma diferenciada em situações específicas, aliado ao fato dele perceber as suas limitações com relação ao seu gerenciamento buscando de forma contínua o seu aperfeiçoamento técnico e pessoal.

Assim, pode-se afirmar que líderes e liderados são responsáveis pelo tipo de relações estabelecidas nas organizações pela maneira que agem e pelos comportamentos, valores e ideologias que adotam. Desta maneira, cabe ressaltar, que não existe um estilo de liderança ideal para toda e qualquer situação. O indivíduo deve avaliar o momento e o comportamento a ser adotado. Não existe um tipo de poder somente, é preciso sempre adequar personalidades, estilos e situações, para isso há a necessidade de líderes flexíveis, criativos, inovadores e, principalmente, dispostos a realizarem constantemente o aprendizado.

REFERÊNCIAS

ALEXANDER, J. Wilson. *Liderando entre culturas: cinco habilidades vitais*. In: BOWDITCH, James L., BUONO, Anthony F. *Elementos de Comportamento Organizacional*. 1. ed. São Paulo: Pioneira, 1992.

CARVALHO, Zenaide. *Como manter o empregado motivado? O líder que faz a diferença*. <http://www.catho.com.br/cursos/index.php?p=artigo&id_artigo=398&acao=xibir>. Acesso em: 11 março. 2013.

CASADO, T. *As pessoas na Organização*. São Paulo: Editora Gente, p. 235 – 246, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração geral e pública*. 6. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

CHIAVENATO, I. *Gerenciando Pessoas: o passo decisivo para a administração participativa*. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos na Empresa: Pessoas, organizações e sistemas*. São Paulo: Editora Atlas, p. 207. 1989

DRUCKER, P. F. *A organização do Futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã*. São Paulo: Futura, 1997.

HERSEY, P. DEWEY, E. J. *Liderança situacional na organização multicultural*. In: MASLOW, A. H. *Motivation and personality*. New York: Harper & Row, 1970.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. *Psicologia para administradores: a teoria da liderança situacional*. São Paulo: EPU, 1986.

BLANCHARD, K. H.; FOWLER, H. “*Auto liderança e o Gerente Minuto*. Ed. Best Seller, 2007.

SAMPAIO, Armindo. *Comportamento e Cultura Organizacional*, Lisboa, Edital, 2004.

VERGARA, Sylvia Constat. *Gestão de pessoas*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.