

# ADMINISTRAÇÃO E LIDERANÇA SITUACIONAL

SILVA, Celso da. SOUZA, Adriano Augusto de

## RESUMO

Esta pesquisa tem por objetivo geral analisar a contribuição da liderança situacional na gestão administrativa de uma empresa/organização/instituição a partir do desenvolvimento de equipes de trabalho, onde buscou-se através de uma pesquisa qualitativa de revisão bibliográfica apontar quais são as características e importância do trabalho em equipe, o que se entende por liderança e seus estilos (com ênfase à liderança situacional) e , apontar quais os impactos da Liderança Situacional gerados no ambiente empresarial/organizacional. Como resultados da pesquisa percebe-se que a motivação e o êxito na área administrativa podem ser alcançados pela organização empresarial através de uma boa relação entre o líder e seus liderados, onde há conformidade mútua para com os objetivos a serem alcançados pela empresa. Diante do exposto, conclui-se que a postura do líder muito influencia o ambiente organizacional, gerando melhor ou pior desempenho de acordo com a postura da liderança em relação a equipe.

**Palavras-Chave:** Trabalho em Equipe; Gestão Administrativa; Organização Empresarial.

## ABSTRACT

This research has as general objective to analyze the contribution of situational leadership in the administrative management of a company / organization / institution based on the development of work teams, where it was sought through a qualitative research of bibliographic review to point out what are the characteristics and importance team work, what is meant by leadership and its styles (with an emphasis on situational leadership) and, to point out what the impacts of Situational Leadership have on the business / organizational environment. With the results of the research it can be seen that motivation and success in the administrative area can be achieved by the business organization through a good relationship between the leader and his followers, where there is mutual compliance with the objectives to be achieved by the company . Given the above, it is concluded that the leader's posture greatly influences the organizational environment, generating better or worse performance according to the posture of the leadership in relation to the team.

**Keywords:** Teamwork; Administrative management; Business organization.

## 1. INTRODUÇÃO

Com o tempo foi possível perceber que a existência de um líder dentro das repartições empresariais passou a ser essencial, voltadas para administração e gestão de pessoas, principalmente. E assim, do mesmo modo que as organizações sociais e empresariais evoluíram, esse modo de liderar e gerir também se transformou.

O antigo modo de chefiar dando ordens e exigindo seu cumprimento sem muita explicação está dando lugar à uma postura regente que contribui para o bom desempenho do grupo, estimula o trabalho em equipe e motiva os colegas a ter entusiasmo em suas funções diárias, para tanto, são exigidas estratégias profissionais e flexibilidade corporativa, o que acaba necessitando de um esforço particular daquele que busca liderar (SOVIENSKI, 2008).

Para as organizações faz-se de extrema importância o alinhamento estratégico dos objetivos a serem alcançados e as ações que devem ser desenvolvidas, no intuito de fortalecer competências e habilidades, sendo necessário para tanto um bom líder capaz de aumentar a produtividade da empresa.

Diante disso, o papel da liderança é de extrema importância para a ascensão da organização, e de seus liderados.

Sendo a liderança entendida como a função do líder em determinar a direção, comandar e motivar os liderados a desenvolverem interesses espontâneos por um determinado assunto ou atividade, em prol de resultados positivos para a empresa (KURY, 2012 apud BATISTA,2011).

A liderança situacional dentro do que se conhece do ambiente organizacional e vivências é o que melhor se enquadra para o desenvolvimento de uma equipe mais sólida, propensa a buscar e conseguir resultados através do comprometimento e da organização (OKAMOTO, 2015).

Baseado nisto, este trabalho tem por problema de pesquisa o seguinte questionamento: qual a contribuição de uma boa liderança para o desenvolvimento de equipes dentro de uma empresa?

Assim sendo, analisar a contribuição da liderança situacional na gestão administrativa de uma empresa/organização/instituição a partir do desenvolvimento de equipes de trabalho, caracteriza-se como sendo o objetivo geral a ser alcançado neste artigo, seguido de análises que são consideradas os objetivos específicos e que tem por intuito apontar quais são as características e importância do trabalho em equipe, compreender o que se entende por liderança e seus estilos (com ênfase à liderança situacional) e , conhecer quais os impactos da Liderança Situacional gerados no ambiente empresarial/organizacional.

A meta a ser alcançada ao fim dessa produção, corresponde então à identificação das condicionalidades de trabalho organizacional/administrativo inerentes à boa liderança, podendo ser evidenciado como a postura do líder interfere positiva ou negativamente na saúde da empresa e permite alcançar ou não os melhores resultados pessoais e empresariais dentro das organizações.

Para tanto, contextualizações serão realizadas enfatizando a importância de um bom líder nas organizações empresariais visando a boa administração interna dos liderados para o sucesso dos negócios.

## **2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O presente trabalho discorre sobre Liderança, com ênfase à liderança situacional e foi alcançada através de uma pesquisa de cunho bibliográfico, baseada na revisão de literaturas voltadas e correlacionadas à temática principal, com abordagens científicas e especializadas sobre perfis de liderança, administração, gestão de pessoas e esclarecimentos a respeito dos termos utilizados e das especificidades existentes em cada um deles advindas de conteúdos da internet, de livre acesso em livros, periódicos e demais conteúdos pertinentes, utilizando para tal, citações diretas e indiretas que contribuiriam para a explanação e entendimento dos assuntos.

A pesquisa quanto à abordagem caracteriza-se como sendo descritiva e de estilo exploratório, uma vez que ancora-se na perspectiva de autores e estudiosos da área administrativa e de gestão de pessoas que já abordaram a mesma temática: liderança, em suas análises, de modo a expor seus posicionamentos e produções de uma forma não interventiva, apenas apresentando-as de modo sistematizado e de acordo com o objetivo desse artigo, já apontado.

Quanto aos procedimentos, trata-se de uma análise qualitativa, voltada para a qualidade e similaridade dos conteúdos quanto a temática, de modo a não explicar deliberadamente os assuntos abordados, focando apenas na atestação ou refutação da meta estabelecida, inclusive por conta da brevidade deste artigo.

Todos as condutas aqui evidenciadas foram utilizados a fim de permitir o desenvolvimento teórico e chegar à conclusão deste trabalho, realizando uma ligação entre todos os conteúdos produzidos, enfatizando a importância de se abordar esse tema nas análises e estudos administrativos, por conta da necessidade de se ter um melhor entendimento do assunto, que muito interessa aos administradores contemporâneos, bem como instigar novas pesquisas e ou discussões a esse respeito por outros profissionais interessados.

### 3. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Em qualquer organização, as atividades são desenvolvidas de maneira coletiva, cabendo a cada profissional uma função específica, e em alguns momentos o compartilhamento de ideias e procedimentos grupais: o trabalho em equipe, definido por Thamhain (1993) apud Alves e Mello (2006, p. 306) como sendo,

[...] um processo que agrega um conjunto de indivíduos com diferentes necessidades, habilidades e inteligências e transforma-os numa unidade de trabalho eficaz e integrada. Neste processo de transformação os objetivos e energias individuais se misturam, dando suporte aos objetivos da equipe.

As equipes devem ser capazes de criar as possibilidades necessárias para uma boa desenvoltura grupal, tendo em comum um único objetivo a ser alcançado. Trata-se de uma atividade vantajosa no ambiente corporativo haja vista o compartilhamento de habilidades, uma refração das funções e o trabalho coletivo. Trabalhar em equipe requer paciência, resiliência, perseverança e foco nos resultados esperados (ALVES e MELLO, 2006).

Da Silva, et al (2010), utilizando das palavras de Robbins (2004) afirma que trabalho em equipe, se bem organizado pode potencializar resultados inclusive individualmente, haja vista, a sua interdisciplinaridade e multidisciplinaridade, sendo foco das atividades que requerem coparticipações e interprofissionalidades.

Podendo então, as equipes serem comparadas a mais uma ferramenta de produtividade dentro das empresas capazes de potencializar os conhecimentos e executar melhor as tarefas por conta do compartilhamento e disseminação de ideias e trabalhos, pois, na nova cultura organizacional a individualidade já não é viável e todo conhecimento deve ser compartilhado em prol do desenvolvimento empresarial (WOLF, 2013).

[...] os funcionários trabalhando sozinhos, não conseguem gerar grande valor. Os membros da equipe se responsabilizam pelo todo e se ajudam sempre que surge um problema[...]. O trabalho em equipe sempre foi considerado como o mais importante no desenvolvimento de uma atividade, a qual seria de difícil realização por um indivíduo isolado. (PINCHOT,1995 apud WOLF et al, 2013, p 183).

Por esse motivo a formação do trabalho em equipe não é tarefa fácil haja vista que necessita de uma liderança que passe confiança aos colaboradores, onde haja comunicação efetiva e segurança nas relações organizacionais, visando que todos os colaboradores concordem com esse tipo de comportamento e ação empresarial. (BEJARANO et al, 2006).

A competência coletiva de liderança consiste no conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes emergentes num grupo de líderes ou gestores, em um determinado contexto organizacional (FAGUNDES, 2007apud WOLF et al, 2013).

Endende- se por liderança a capacidade de motivação pessoal e de terceiros por meio de iniciativa própria, utilizando para isso, todas as habilidades natas e adquiridas que colaborem para que a postura de um membro incentive os demais a nutrirem uma auto confiança e auto estima que potencialize suas atividades profissionais dentro da empresa e assim, desempenhem melhor suas funções (BARBOSA,2012).

Podendo ser considerada um fenômeno social de grupos sociais regidas por um incentivo em momentos pontuais da atuação profissional (CHIAVENATO,2014). Que supera os cargos a qual se dispõe e se caracteriza por algo natural ao profissional, mas inerente aos administradores para boa execução da prática profissional.

A liderança pode ainda, ser definida por quatro características: como um processo social, onde a definição da realidade motive os demais profissionais do grupo empresarial e que envolve uma dependência onde ninguém apropria- se da realidade vivida pelos outros, além da extrema necessidade de novos líderes surgirem nas instituições onde direitos, obrigações e a experiência da atividade sejam reconhecidos e formalizados (BERGAMINE e CODA, 1997 apud BARBOSA, 2012).

Podendo o líder fazer uso de três processos de liderança, de acordo com a situação, com as pessoas e com a tarefa a ser executada: o líder tanto manda cumprir ordens, como consulta os subordinados antes de tomar uma decisão, e ou ainda, sugere a algum subordinado a realizar determinadas tarefas. Ele utiliza a liderança autocrática, liberal e democrática, sendo o grande desafio da Liderança saber quando aplicar determinado processo, com quem e dentro de que circunstâncias e atividades a serem desenvolvidas (MUNCH, 2007).

Algumas características vinculadas à liderança na administração são necessárias e adquiridas (além das virtudes naturais) por meio de estratégias adotadas pelo líder e estão intrinsecamente interligadas à análise autocrítica e a auto percepção e ou à confiança existente entre o líder e os colaboradores que possibilitam um acompanhamento mais próximo de todas as etapas das estratégias organizacionais em prol do sucesso da empresa (PESTANA, 2003).

Para que os objetivos sejam atendidos de forma satisfatória cabe ao líder criar um ambiente bom de trabalhar, cuidando das relações e laços profissionais a fim de recriar um relacionamento recíproco e leal, onde todos se ajudem mutuamente e onde as diferenças

sejam respeitadas já que todos são indivíduos únicos e importantes para o trabalho corporativo (MUNCH, 2007).

O modo de avaliação que o gestor/ líder deve realizar tem de estar relacionado às ações que foram positivas, relacionando as performances aos resultados obtidos, incentivando os que não alcançaram os objetivos propostos a mudar a estratégia e ou aprender com os erros e enaltecer as conquistas daqueles que alcançaram de forma a manter a motivação em alta em todas as circunstâncias (GABRIEL, et al, 2008).

Com esse pensamento humilde e com o intuito de que haja participação coletiva dos liderados em todas as ações da empresa de maneira igual, ocorre um envolvimento muito sadio no ambiente empresarial e conseguinte gerará ótimos frutos provenientes da cumplicidade, motivação e entusiasmo de todos os integrantes do corpo profissional da empresa em questão (GABRIEL, et al, 2008).

Podemos fazer as seguintes considerações: • gerenciar pessoas é diferente de gerenciar com pessoas; • não necessariamente gerente é o líder; • para uma forte equipe de trabalho, é necessário um bom líder; • para um bom trabalho em equipe, é necessário ter uma visão do sistema como um todo; • é necessário que existam condições ambientais e profissionais para a motivação de pessoal. Assim entende-se que um gestor/gerente nem sempre é um líder, mas ao líder cabe a função de gerir (PESTANA, 2003, p. 83).

Existem inúmeros estilos de liderança atualmente que se relacionam aos comportamentos dos líderes frente aos liderados como modos de atuação, existindo uma teoria para cada modo de abordagem, sendo algumas delas:

A **liderança autocrática**, definida como aquela cuja atitude é tomada pelo líder, quando este decide sozinho sem participação dos demais. Nesta é o líder que determina as ações que serão realizadas frente determinadas situações, explicando cada passo a ser dado, sem interferência dos colaboradores e sem a opção de eventual participação. Nestes casos o líder tem por características a dominação, deixando imprevisível aos demais quaisquer de suas atitudes a serem tomadas (CHIAVENATO, 2003 apud WEDLING, 2007).

A **liderança democrática**, é uma liderança compartilhada, onde as diretrizes são colocadas sob o olhar de toda a equipe e no processo de decisão todos participam de maneira igualitária cabendo ao líder apenas a avaliação do trabalho de modo geral (CHIAVENATO, 2003 apud WEDLING, 2007).

A **liderança por tirania** acontece onde ocorre o abuso no poder e o uso excessivo da autoridade, onde ocorre uma deturpação das leis e regulamentos para benefício único e



exclusivamente do dito “líder”, onde não se considera a participação dos funcionários, e muito se parece a liderança autocrática (CHIAVENATO, 2003, apud GABRIEL, 2008).

A **liderança demagógica** é mais uma das práticas administrativas de cunho duvidoso, e ocorre quando o líder aproveita de sua posição dentro da empresa para alcançar objetivos, ocorre trocas de favores em busca da popularidade da “chefia”, amontoando bajuladores, deve-se tomar cuidado com atitudes vinculadas a essa forma de liderar (CHIAVENATO, p. 124, 2003 apud GABRIEL, 2008).

A **liderança servil** ocorre quando o líder busca flexibilidade das abordagens e firmeza das ações, serve para os líderes que trabalham com os estagiários, como treinadores e mentores, sendo apoio nas dificuldades e buscando servir aos funcionários quando necessário. Exige neste modo de liderar muita paciência, disponibilidade, autocontrole, gentileza além de uma liderança honesta (CHIAVENATO, p. 124, 2003, apud GABRIEL, 2008).

**Liderança liberal** (Laissez- Faire) que diz respeito à liberdade total das tomadas de decisão pelos grupos ou individualmente onde o líder participa o menos possível.

Para sucesso deste tipo de gestão faz-se necessária a boa escolha dos funcionários que devam ter características bem específicas e relacionadas a responsabilidade e maturidade para que a liberdade da gestão faça aflorar a criatividade, a iniciativa e o controle das ações, dando ênfase ao trabalho profissional onde os liderados sintam-se importantes e responsáveis pelas ações e decisões tomadas dentro de um prazo delimitado. Tem por características mais marcantes a cooperação voluntária, metas fixas para serem atingidas pela equipe periodicamente e funções autônomas onde se exige a menor participação da Gestão, sem coação. Um líder liberal deve ser respeitado e querido no ambiente de trabalho, onde haja reconhecimento de competências mútuas. (HUNTER, p. 42, 2006 apud GABRIEL et al, 2008).

E por fim, o estilo de liderança foco deste trabalho, a **liderança situacional** caracterizada pela capacidade do líder em agir em prol da adequação do seu comportamento, e conseqüentemente de seus liderados, de acordo com as demandas de trabalho necessárias para cada ocasião. Este estilo acaba sendo muito interessante na administração das empresas, pois as possibilidades são aumentadas, assim como as opções para moldar a reação às situações, adequando as tomadas de decisão aos problemas de maneira específica e customizada (HERSEY E BLANCHARD, 1986).

Nesta ocasião não existe um tipo de liderança fixo, mas sim que a cada situação um modo de abordagem faz-se necessário (CHIAVENATO, 2000 apud GASPAR e PORTÁSIO, 2009).

Esse tipo de liderança é baseado pela escolha antecipada de cada ação que deverá ser tomado por cada colaborador, onde o modo de liderar se adequa aquelas características específicas (SOTO, p.221 apud GASPAR e PORTASIO, 2009, p.8.).

Para Silva (2006) a liderança situacional objetiva levar os indivíduos ao seu mais elevado nível de desempenho através da liderança eficaz de um a um, baseando-se em criar uma combinação entre o nível de desenvolvimento de um indivíduo para atingir o objetivo através do comprometimento e da competência, através do qual se obterá uma combinação de comportamentos na realização das tarefas e na direção e apoio. (FERREIRA e SAMPAIO, 2019, p.137).

A liderança situacional segue a lógica de propor a alteração da teoria tradicional baseada na hierarquia para uma teoria mais atualizada e contemporânea, cabendo aos novos líderes e liderados uma postura madura que se adequa a essa nova maneira de trabalho dentro das organizações, já que o mercado está a cada dia mais movimentado e competitivo, exigindo novas formas de atuação e trabalho (BLANCHARD et al., 2007 apud DUARTE, 2011).

O papel do líder situacional é contribuir com os colaboradores no que for preciso, seja na direção, no treinamento, no apoio ou nas metas. E estes poderão aperfeiçoar suas habilidades, sua motivação e sua autoestima, ou seja, o objetivo das ações do líder é criar condições para que as pessoas se tornem cada vez mais autodirigidas e auto motivadas. É a partir do “desenvolvimento de indivíduos e de equipes autodirigidas, que substituam a hierarquia, que gerentes podem assumir com maior facilidade seus novos, e mais influentes, papéis como incentivadores, mentores e líderes de equipe.” (BLANCHARD et al., 2007 apud Duarte, 2011, p.34).

A liderança situacional tem por objetivo e alcança com maestria a satisfação dos colaboradores e clientes, é capaz de produzir um ambiente mais harmonioso, produtivo e lucrativo, já que foi percebido que as necessidades do mercado vão além de uma boa estrutura física dos empreendimentos e empresas, exigindo também a valorização do capital humano, acima inclusive do capital financeiro em muitas parcerias e isso não aconteciam há anos atrás e foi conquistado por meio do surgimento de bons líderes que passaram a utilizar de suas capacidades pessoais e profissionais para utiliza-las de maneira positiva na gestão de pessoas dentro dos ambientes administrativos e corporativos também (DUARTE, 2011).

A liderança deve estar alinhada às necessidades e habilidades dos colaboradores, para que o líder possa lançar mão deste importante diferencial competitivo que é a força das equipes. “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” (BLANCHARD et al., 2007, apud DUARTE, 2011, p. 37).



Para Silva e Kovaleski (p.2, 2006) apud Duarte (2011) o que define uma liderança de estilo situacional é a sensibilidade perceptiva que diagnosticar as necessidades exigidas para cada situação.

Duarte (2010) ainda cita Blanchard et al (2007) quando afirma que o uso da liderança situacional pode ser considerada uma estratégia de gestão de pessoas nas organizações empresariais contemporâneas, pois, os liderados devem ser vistos como pessoas únicas merecendo uma abordagem exclusiva na atuação profissional, compreendendo assim as habilidades necessárias para um líder atuar conforme a situação, a habilidade de diagnóstico onde cabe ao líder perceber se determinado liderado é competente para realizar a atividade em questão, a flexibilidade está relacionada à facilidade do líder em identificar o melhor estilo de liderança conforme a situação e destinar o liderado com melhor perfil para executá-la e por fim a aceitação de parceiros para a realização das atividades, parceria visando o melhor desempenho. (BLANCHARD et al. 2007 apud DUARTE, 2011).

Portanto, a Liderança Situacional aponta para um estilo de liderança mais conveniente para o desenvolvimento e, também, indica a probabilidade de sucesso de acordo com a capacidade do líder de diagnosticar, flexibilizar e estabelecer parceria para o desempenho. A Liderança Situacional é um modelo que pode ser aplicado em diversos contextos sociais, porém foi tratado apenas em âmbito organizacional devido ao foco deste estudo. (BLANCHARD et al, 2007, apud DUARTE, 2011, p.47).

Atualmente outras inúmeras teorias de liderança, recriaram os Estilos de liderar, tornando- os ainda mais vastos e diversificados e assim, mais adaptáveis e prósperos.

Na evolução sobre as teorias que envolvem o tema liderança, observou-se, no início, a Teoria dos Traços, focada na personalidade do líder. A seguir, apresentam-se as Teorias Comportamentais, com foco no líder e nos liderados, destacando-se a teoria dos estilos de liderança e a do grid gerencial. As Teorias Contingenciais, centradas no líder, nos liderados e na situação, finaliza esse contexto, tendo como principais abordagens: o modelo de Fiedler; a teoria situacional de Hersey e Blanchard, o modelo de liderança de trajetória-meta; e o modelo de liderança participativa (CUNHA, 2010, p.112).

A análise a respeito de como um líder pode influenciar nos resultados obtidos nas Organizações leva em consideração a visão que os colaboradores têm do líder, sendo correlacionada ao respeito, imagem de honestidade e reconhecimento pelo bom trabalho, numa relação de lealdade já que pelo reconhecimento o líder mantém a postura integradora e adaptável, mantendo a sua satisfação e a de seus liderados (BARTRAM & CASIMIR, 2007 apud SOUZA, 2011).

Do mesmo modo que se as necessidades de um bom relacionamento honesto e transparente não forem mantidas dentro da Organização e essa interação entre líder e liderados para a tomada de decisões for suspensa, a confiança diminui (ROBINSON, 1996; CLARK & PAYNE, 2006 apud SOUZA, 2011).

Em relação ao desempenho, a percepção do caráter do líder pode influenciar a vulnerabilidade de um liderado em uma relação hierárquica. Em outras palavras, porque os líderes têm autoridade para tomar decisões com impacto significativo sobre os liderados (remuneração, promoções, demissões etc.), as percepções sobre a confiabilidade do líder tornam-se importantes (SOUZA, 2011, p.62).

Mayer et al (1995 apud Souza, 2011) caracterizam essa confiança na liderança como uma espécie de condição para que os liderados retribuam toda a consideração do líder para com eles com atitudes e contribuições favoráveis ao funcionamento das organizações, a confiança nesses casos contribui para a gestão de pessoas no ambiente corporativo.

Considerando que confiança, lealdade e respeito são centrais à relação entre líder e liderado, espera-se que a confiança esteja positivamente relacionada com a satisfação e o comprometimento organizacional (EMERY & BARKER, 2007 apud SOUZA, 2011, p. 71).

Percebe-se nessas afirmações que para motivar os liderados é necessário manter toda uma série de ações afirmativas tendo por consequência a manutenção do bom trabalho, a satisfação e o bom comportamento dos liderados atuando de forma positiva nas organizações e quando os gestores tratam os colaboradores de forma rude às respostas também são negativas, ou seja, as atitudes tomadas pelos líderes podem causar reações positivas ou negativas frente aos liderados (CHIAVENATO, 2009 apud DE OLIVEIRA; FERREIRA JÚNIOR, 2013).

Deste conceito pode-se concluir que não bastam apenas compensações financeiras para que um colaborador se sinta motivado a trabalhar mais e melhor. Reconhecimento, bom clima organizacional, as atitudes dos colaboradores em relação aos gestores culturalmente diferenciados bom relacionamento entre colaborador, gestor e colegas de equipe são importantes (DE OLIVEIRA; FERREIRA, 2013, p 33).

A maioria das atividades numa organização acontece em grupo, tendo influência de ações e atitudes uns dos outros e conforme esses acontecimentos os desempenhos podem ser alterados, no entanto, trabalhar num mesmo ambiente não quer dizer que seja favorável,

primeiro precisa ocorrer uma interação social entre os liderados para que ocorra compartilhamento de ideias e atividades, nas empresas contemporâneas esse compartilhamento é essencial para a realização das atividades, sendo que os agrupamentos são realizados conforme as situações e atividades similares.

Para que o líder desempenhe influência para com seus liderados nas organizações e obtenha bons resultados, além de um bom relacionamento faz-se necessários investimentos em formação continuada, treinamentos e capacitações visando uma melhora nos serviços desempenhados e cabe ao líder apoiar essa busca ativa dos liderados por inovação e qualificação profissional.

O diálogo também é parte importante para que os liderados sintam-se confortáveis para reportar ao líder qualquer problema, fornecer um retorno a respeito das atividades que vão sendo desenvolvidas, dando a oportunidade de expressarem suas expectativas e ou frustrações, criando um ambiente agradável e seguro tanto para os liderados quanto para o próprio líder (WITKOSKI, NUNES e DE LIMA, 2015).

É importante para a empresa além de treinar seus profissionais ter a habilidade de mantê-los no emprego, além de bons líderes a empresa necessita de bons colaboradores. Tanto os líderes quanto os liderados devem ter consciência de seus papéis desempenhados nas organizações a fim de se diminuírem os conflitos e descontentamentos, os líderes devem estar preparados para comandar as tarefas, saber tratar bem seus colaboradores da mesma maneira que os liderados precisam compreender como funciona a delegação de tarefas, a importância do líder dentro das organizações desempenhando esse papel e a inteligência emocional para não se deixarem levar pelas atitudes negativas de outras pessoas no ambiente de trabalho primando a sua boa conduta dentro das Organizações (KELLERMAN, 2012 apud DE OLIVEIRA; FERREIRA JÚNIOR, 2013).

E a partir de então ir desenvolvendo passo a passo a maturidade dos liderados, de modo com que a autonomia seja adquirida progressivamente e assim, o líder possa apenas acompanhar o desenvolvimento das atividades profissionais da empresa, sem a responsabilidade de ser o “exemplo” (HERSEY e BLANCHARD, 1986)

#### **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A realização deste trabalho objetivou responder á inquietante questão: qual a contribuição da liderança para o desenvolvimento de equipes dentro de uma empresa?

Questão essa que foi respondida, a partir de todo o conteúdo explanado, pois, constatou-se, sem nenhuma dificuldade que o líder contemporâneo (que faz uso da liderança situacional) se relaciona intimamente com seus liderados, participando efetivamente de suas atividades e tem o papel além dos já conhecidos (direcionamento, acompanhamento, exigências), a função de motivar os colaboradores, compartilhar conhecimentos, ser ousado nas decisões e abordagens profissionais e sua postura comportamental agindode acordocom as demandas.

Assim, sua atuação é utilizada também como estratégia para que o comportamento organizacional dos liderados seja produtivo e afirmativo aos interesses da organização, para que o relacionamento social entre os colaboradores seja saudável e a lucratividade se mantenha elevada.

A meta e os posicionamentos referentes aos objetivos geral e específicos inicialmente estabelecidos puderam ser alcançados, uma vez que constatou-se que ao líder cabe o poder de gerenciar toda uma equipe, contribuindo para a manutenção da motivação do corpo profissional das empresas e organizações, sendo assim formado e moldado para enviar os estímulos corretos, a melhor abordagem coletiva e individual aos seus liderados com o intuito de efetivar as relações sociais e os objetivos corporativos e sua postura muito influência nos resultados alcançados pela equipe de trabalho dentro das organizações (BATISTA, 2011).

Pode se afirmar, então ao final deste constructo que uma boa liderança é imprescindível para a realização de trabalhos coletivos dentro do ambiente empresarial, sendo a postura desse profissional refletida para com os liderados e conseqüentemente traz vantagens e desvantagens às organizações, influenciando na visão interna e externa tida para com o empreendimento.

## 5. REFERÊNCIAS

ALVES, Marília; MELLO, Renata Avelar. Trabalho em equipe entre profissionais da enfermagem em um centro de terapia intensiva. **Ciência, Cuidado e Saúde**, v. 5, n. 3, 2006, p. 299-308.

BARBOSA, Vanessa Grave Pires. O novo papel da liderança nas organizações. 2012.

BATISTA, José Mauro Ruiz. A influência da liderança na motivação da equipe. **Revista Eletrônica Novo Enfoque**, v. 13, n. 13, 201, p. 195-206.

BEJARANO, Viviane Carvalho et al. Equipes e comunidades de prática como estruturas complementares na gestão do conhecimento organizacional. **Journal of Technology Management & Innovation**, v. one, n. 3, 2006, p. 100-106.

CUNHA, Caroline Valquíria Moura da. Os desafios da liderança no mundo corporativo. In: Anuário da Produção Acadêmica Docente Vol. 4, Nº. 7, 2010, Taubaté- SP **Reunião Acadêmica**. Taubaté: SP. 2010, p.1-22. Disponível em: <https://repositorio.pgsskroton.com.br/bitstream/123456789/1388/1/Artigo%205.pdf>. Acesso em 15 set. 2020

DE OLIVEIRA, Lilian Cristina Cordeiro; FERREIRA JUNIOR, Achilles Batista. As atitudes dos colaboradores em relação aos gestores culturalmente diferenciados. In: **Caderno Organização Sistêmica**, Uninter, v. 2, n. 2, 2013, p. 20-36. Disponível em: <https://www.uninter.com/revistaorganizacao sistemica/index.php/organizacaoSistemica>. Acesso em 15 set. 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. 3. Ed, Barueri, SP: Manole, 2014.

DUARTE, Giselle Aparecida; PAPA Adriana Cássia. A utilização da liderança situacional como diferencial estratégico para as organizações contemporâneas. **Revista de Administração da UFSM**, v. 4, n. 3, p. 364-377, 2011.

GABRIEL, Cairo Freitas; COELHO, Luiz Gonzaga Sabino; SILVA, S. **Liderança na Gestão de Pessoas**. Artigo Científico (Curso de Administração da UNICAMPS). Campinas, SP, v. 15, 2008. 12 f.

GASPAR, Denis Juliano; PORTÁSIO, Renato Mehler. Liderança e coaching: desenvolvendo pessoas, recriando organizações. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 13, n. 18, p. 17-41, 2015.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores**: a teoria e as técnicas da liderança situacional (EA Royer, Trad.). São Paulo: Editora, v. 10, 1986.

MUNCH, Elaine. **Motivação e liderança no trabalho**. Especialização em Gestão de Negócios Financeiros. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Florianópolis- SC. 61f. 2007.

PESTANA, Maria Cláudia et al. Desafios da sociedade do conhecimento e gestão de pessoas em sistemas de informação. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 32, n. 2, p. 77-84, ago. 2003. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0100-19652003000200009&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19652003000200009&lng=en&nrm=iso). Acesso em 15 set. 2020.

SOUZA, Laura Tereza; MARTINS, Alcina de Oliveira; CARVALHO, Margarida Alice. Influência da liderança na qualidade da gestão democrática de uma escola pública. **Revista Liberato, Novo Hamburgo**, v. 18, n. 29, p. 01-132, 2017.

SOUZA, Marcelo Moreira de. **Liderança**: quais os impactos causados pela atuação dos líderes no ambiente organizacional? Monografia (Bacharelado em Administração) — Universidade de Brasília, Brasília, 2011. 46 f.

SOVIENSKI, Fernanda; STIGAR, Robson. Recursos humanos x gestão de pessoas. **Revista Científica de administração**, v. 10, n. 10, p. 51-61, 2008.

SZEZEBICKI, Arquimedes da Silva et al. GESTÃO DO CONHECIMENTO EM EQUIPES DE ALTA PERFORMANCE: O CASO DO CLUBE ATLÉTICO PARANAENSE. **Revista Produção Online**, Florianópolis, v. 6, n. 2, jun. 2006. ISSN 16761901.

WENDLING, Merilyn. **Estilos de liderança e sua efetividade nas empresas**: um estudo de caso. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre- RS. 2007. 34 f.

WITKOSKI, Gabriela; NUNES, Marta Regina; DE LIMA, Cristiano. **Estudo Da Liderança Como Papel Impulsionador No Desenvolvimento De Equipes Em Uma Oficina Mecânica**. Artigo Científico (Bacharelado em Administração) Fundação Educacional do Município de Assis, Assis- SP, 2017, 23 f.

WOLFF, Luciane; CABRAL, Patrícia Martins Fagundes; LOURENÇO, Paulo Renato Martins Ribeiro da Silva. O papel da Liderança na Eficácia de Equipes de Trabalho. **Revista Gestão & Tecnologia**, [S.l.], v. 13, n. 1, p. 177-204, abr. 2013. ISSN 2177-6652.