

LIDERANÇA: A IMPORTÂNCIA NAS ORGANIZAÇÕES

Tatiana Monteiro Reis

Resumo

O presente artigo, elaborado por meio de pesquisas bibliográficas, analisa as teorias, estilos de lideranças e o comportamento dos liderados fazendo com que empresas alcancem os objetivos por meio do capital humano. Os líderes buscam novas oportunidades para enfrentar os desafios de administrar uma organização, liderando os colaboradores para que haja maior comprometimento com a mesma, elevando sua importância na gestão de equipes que se empenham na obtenção de resultados positivos. Para tanto, mediante os estudos bibliográficos, será apresentada uma breve história da trajetória profissional de um dos maiores empresários brasileiros de sucesso, Jorge Paulo Lemann, que adotou o estilo meritocrático no processo de desenvolvimento de seus colaboradores. Também serão ressaltados desafios, efeitos e motivação para uma liderança eficaz nas organizações e como os líderes buscam desenvolver o desempenho em suas equipes. O principal objetivo da pesquisa é compreender a influência dos líderes sobre liderados. O estudo foi dividido em capítulos, sendo eles: liderança e seus conceitos, funções de líderes, efeitos de uma liderança, líderes e liderados, teorias de liderança, teorias sobre traços de personalidade, teorias sobre estilos de liderança, teorias situacionais de liderança, desafios de liderança na hodierna gestão de pessoas e análise da atuação de liderança de Jorge Paulo Lemann. Espera-se aplicar as teorias para analisar o estilo de liderança desse empresário.

Palavras-chaves: liderança; colaboradores; organização; Jorge Paulo Lemann.

Abstract

This article written by studies and bibliographic research analyzes the theories, leadership styles and behavior led causing companies to achieve the objectives through human resources. Leaders seek new paths briefly to address the challenges of managing an organization, motivating employees for greater commitment to it, raising the importance of leading management teams to strive in achieving positive results. Therefore, by bibliographic studies, it will show a brief history of the paths taken by one of the largest Brazilian successful entrepreneurs, Jorge Paulo Lemann, who adopted the meritocratic style in the development process of its employees, also challenges, effects and motivation to effective leadership in organizations and how leaders seek to develop the performance of their teams will be exalted. The main objective of the research is to address the influence of leaders on subordinates.

Keywords: leadership; motivation; contributors; organizatio.

1. Introdução

Devido às constantes mudanças e aos avanços tecnológico, a forma de liderar tornou-se decisória para o desenvolvimento e competitividade de uma empresa. O líder passou a ser propulsor no processo produtivo de uma organização, tendo o importante papel de promover uma interação entre os colaboradores.

Hoje, existem novos paradigmas sobre lideranças que abordam novas teorias e uma variedade de estilos que conduzem ao gestor a ter uma liderança eficaz de acordo com a sua personalidade, desenvolvendo um maior comprometimento da sua equipe.

Segundo Chiavenato (2009), a liderança nada mais é que o poder de influenciar o comportamento das pessoas e edificar uma harmonia entre elas, fazendo com que suas habilidades sejam desenvolvidas. Ela se faz necessária em qualquer organização, tanto nas grandes como nas pequenas empresas.

No âmbito de uma organização, o líder passou a ser o principal responsável pelo sucesso ou fracasso de uma empresa. A maneira como se conduz uma equipe vai determinar o alcance dos objetivos, por meio de uma liderança eficaz.

O gestor tem como estratégia a motivação de seus colaboradores para se obter uma liderança eficiente em consequência a uma satisfação impulsionada a uma realização pessoal e profissional no ambiente de trabalho pelos liderados.

Por meio das teorias, estilos, desafios, motivações e os traços de personalidade de um líder, a exemplo de um dos empresários brasileiros mais ricos do mundo, Jorge Paulo Lemann, pode-se determinar a importância do tema sobre liderança. Como obter uma liderança de sucesso?

Movidos por uma mutação constante diante aos avanços tecnológicos e à necessidade de inovar na forma de liderar pessoas, surge o estilo meritocrático, utilizado por Jorge Paulo Lemann. Esse estilo se associa ao merecimento por meio de recompensa ao alcance das metas e objetivos das organizações.

Hipoteticamente e através de estudos bibliográficos, pode-se dizer que para alcançar uma liderança com êxito o gestor precisa ter habilidades e competências de acordo aos estilos que promovam interação e comprometimento dos colaboradores para o alcance dos objetivos da empresa. A satisfação dos funcionários torna-se um recurso essencial para uma organização. Assim, a valorização e motivação desses se fazem necessárias.

O trabalho desenvolve conceitos de lideranças e formas de liderar sobre estilos e teorias diferenciadas, mas com o mesmo objetivo e finalidade de aprimoramento nos efeitos e desafios da gestão de equipes para o alcance de uma liderança eficaz, abordando o estudo de um dos líderes mais influentes e bem sucedidos da realidade brasileira, Jorge Paulo Lemann.

2. Liderança

De acordo com Chiavenato (1998), com o desenvolvimento da teoria das relações humanas que dava ênfase nas pessoas e no papel do ser humano nas organizações, chegou-se a conclusão de que a liderança é um fator que influencia o comportamento das pessoas nas empresas.

Enquanto que outras teorias até então davam um foco na estrutura e nas tarefas, a teoria das relações humanas, através da experiência de Hawthorne, mostrou que as pessoas atuavam em grupos de uma melhor forma e mais integrada, mantendo um conjunto por causa do surgimento de uma liderança informal ocorrida durante o experimento.

3. Conceito de liderança

Segundo Chiavenato (1998), a liderança é imprescindível nas organizações, assim como também é necessária em cada departamento que a constitui. Os administradores precisam conhecer quais são os fatores que motivam as pessoas e, através desse conhecimento, dar uma condução para os colaboradores, isso é, saber liderar o capital humano.

Influenciar pessoas para atingir um objetivo ou diversos objetivos, gerais ou específicos, dirigindo esses colaboradores por meio de uma comunicação, isso é liderar. Ocorre unicamente em grupos sociais.

Já para Jim Selman (2010), é uma procura intimamente ética, liderar é expandir capacidades e competências por meio das interações do dia-a-dia. É um evento social, constitui a aptidão para criar uma circunstância e escolher o jeito com que se concatena com o contexto.

Maximiano (2012), diz que liderança é um método de comandar as atitudes ou persuadir a conduta e a mentalidade dos seus colaboradores. É a realização dos objetivos por meio da gestão das pessoas. A autoridade está nas mãos de um ou pouquíssimos gestores, mesmo que os subordinados tenham algum tipo de controle. E por fim, a capacidade do líder de influenciar as pessoas é essencial para atingir os objetivos.

Chiavenato (1998), define que o comportamento da liderança abrange diversas funcionalidades como: planejar, controlar, recompensar, estimular, avaliar, entre outros, para conduzir o grupo a alcançar as metas e assim atender às suas necessidades.

A liderança, como já dito antes, é a capacidade de influenciar seus comandados, então é importante esclarecer o que significa influência. Podemos definir o conceito de influência, como o poder ou a autoridade de alguém sobre uma pessoa, esse poder é usado para modificar o comportamento da mesma para obter uma vantagem ou ordenar algo para atingir um objetivo.

4. Funções do líder

As funções que um líder exerce são mais especializadas e evidentes do que a de um gerente, dessa maneira a forma como ele executa essas funções é fundamental para o sucesso ou fracasso da empresa. Francisco Gomes de Matos e Chiavenato (2009) dizem que as funções de um líder incluem:

Tabela 1 – Funções do líder

Funções do líder	
1	Arbitragem
2	Sugestões
3	Objetivos
4	Catalisação
5	Segurança
6	Representação
7	Inspiração
8	Orgulho

Fonte: autoria própria

As organizações buscam cada vez mais pessoas com características de liderança, como por exemplo: gestores democráticos e atualizados que estejam adaptados aos novos desafios que surgem.

5. Efeitos de uma liderança

De acordo com Chiavenato (2009), uma liderança eficaz tem sido o motivo de sucesso de muitas empresas nos dias atuais. A capacidade de influenciar pessoas vem tornando a relação entre colaboradores e líderes cada vez mais motivadoras, fazendo com que as organizações alcancem os objetivos. Para isso, Chiavenato (2009) aposta em uma liderança renovadora, onde os líderes buscam novos conhecimentos para o desenvolvimento e transformação das organizações.

Chiavenato (2009) diz ainda que a cultura das organizações tem se baseado na comunicação dentro das empresas e se reflete no processo de liderança. A maneira que os gestores trabalham a comunicação, o clima e a cultura organizacional têm se tornado elementos decisivos para o êxito das mesmas. Hoje podemos observar que os problemas organizacionais muitas vezes se dão por causa da ineficiência da comunicação das lideranças.

Existem várias formas de comunicação e a informação é a que mais aproximam as organizações de seus colaboradores. Alguns líderes não conseguem expressar de forma clara as informações para que sejam traçados os objetivos das empresas e isso pode causar uma ineficácia na gestão.

No mundo globalizado o líder ocupou o lugar dos "chefes" nas empresas, principalmente pela forma de se comunicar e pela interação com as equipes. Antes cada funcionário cuidava apenas das tarefas determinadas, hoje todos os departamentos de uma empresa interagem entre si, trocando informações o tempo todo.

Segundo Chiavenato (2009), um líder tem que buscar uma integração entre equipes e setores, construindo uma liderança positiva. O mesmo precisa ter autoconfiança e, principalmente, promover a comunicação entre os colaboradores, dando espaço para que eles possam contribuir e participar com a construção de ideias, estimulando o desenvolvimento, crescimento e as constantes mudanças na empresa.

É importante que os liderados tenham sempre um *feedback* sobre os desempenhos. Essa comunicação fará com que as equipes sejam coerentes e influenciadas de forma motivadora e isso trará resultados positivos aos objetivos da organização.

Um líder tem características marcantes como: personalidade forte, determinação, iniciativa, entre outras. Para se ter uma liderança eficaz, a principal ferramenta é a comunicação, que é primordial para o funcionamento de uma organização, principalmente na realização de tarefas e na mediação de conflitos de uma empresa.

"liderança vai além do que imaginamos, o líder tem o papel de gerar inúmeros benefícios aos seus comandados como: equipe motivada, inovação constante, alcance de objetivos e metas e torna o diferencial para a empresa". Chiavenato (2009).

A liderança é essencial em qualquer organização. Dependendo do estilo de liderança adotado pelo gestor e, de acordo com a situação, a liderança pode ser democrática, que é aquela em que todos têm participação e podem expor suas opiniões; autocrática onde o líder impõe sua opinião perante os colaboradores, sem nenhuma participação; e a liderança liberal, onde o líder delega suas decisões aos colaboradores, sem muito controle.

6. A influência do líder na motivação de equipes

De acordo com Chiavenato (1999), o recurso humano é a principal parte para que empresas se mantenham no mercado competitivo em constantes mudanças. Motivar os colaboradores tem sido um dos maiores desafios dos líderes nas organizações. Cabe ao gestor fazer com que equipes trabalhem, cooperem e colaborem para o alcance dos objetivos organizacionais.

Contudo, a motivação de pessoas tem sido usada como estratégia das organizações para sobrevivência das mesmas. Segundo Chiavenato (1999), “o líder capaz de reduzir as incertezas do trabalho é tido como um motivador porque aumenta a expectativa dos subordinados de que seus esforços levarão às recompensas procuradas”.

A interação entre líderes e liderados gera confiança e satisfação aos colaboradores, elevando o desempenho dos trabalhos, promovendo resultados eficazes para a organização e criando um clima organizacional favorável.

O conceito de motivação para Chiavenato (1999) é tudo o que impulsiona o comportamento de uma pessoa. Nas organizações são os motivos que desenvolvem a ação do colaborador no cumprimento dos objetivos das mesmas.

Segundo Maximiano (1995), a palavra motivação procede do latim *motivus*, *movere*, que significa mover. São as razões ou motivos que induzem ou estimulam uma ação no comportamento das pessoas. A motivação é movida de acordo com a interação do ser humano com as necessidades que o envolvem.

É essencial para a organização que o líder motive equipes para que possam dar o melhor no cumprimento de metas e objetivos das empresas, fazendo com que os resultados sejam positivos.

O líder serve de fonte de motivação aos colaboradores, referência quando se obtém sucesso. No entanto, tem o dever de identificar e formar novos líderes, com a responsabilidade de estreitar uma melhor relação entre a organização e a equipe, se fortalecendo cada vez mais.

7. Teorias de liderança

Liderança concebe um dos assuntos mais examinados e aprofundados nos últimos tempos. Por isso muitos autores desenvolvem diversos conceitos sobre o assunto e buscam esclarecer a atuação da autoridade sobre os comandados. Conforme Chiavenato (1998) as teorias podem ser classificadas em três grupos:

Tabela 2 – teorias de liderança

Teorias segundo Chiavenato

- 1 Teorias de traços de personalidade
- 2 Teorias sobre estilos de liderança

8. Teorias de traços de personalidade

Essas teorias são as mais antigas sobre liderança. Um traço é um atributo da personalidade. Conforme essa teoria, o líder tem traços de personalidade que o diferenciam das outras pessoas, mostra traços fortes os quais influenciam a conduta de outrem.

A teorias dos traços parte da suposição de que algumas pessoas têm uma combinação diferenciada de traços de personalidade que pode ser empregada para encontrar pessoas que tenham potenciais de serem líderes, assim como analisar a efetividade da liderança, de acordo com Chiavenato (1998).

Através dos estudos de traços de personalidades, chegou-se a conclusão que o líder possui determinados traços, mas necessariamente não quer dizer que as pessoas que têm os mesmos traços se tornariam líderes. Não é possível ligar um conjunto de traços de personalidade que seja comum em todos os líderes.

Entretando, apesar desses problemas, o estudo conclui que alguns traços de personalidade são mais inerentes aos líderes, como: a iniciativa nas relações pessoais e o senso de identidade pessoal, segundo Maximiano (2012).

9. Teorias sobre estilos de liderança

Essa teoria estuda a liderança, analisando o estilo que o líder usa para comandar os seus subordinados, ou seja, são as atitudes que têm em seus procedimentos.

Tem-se então três estilos de liderança, que são elas:

Tabela 3 – Estilos de liderança

Autocrática	Democrática	Liberal
O líder determina as orientações, sem cooperação do grupo.	As orientações são discutidas e decididas pelos membros, motivados pelo líder.	Há autonomia total para deliberações dos membros ou individualmente, com pouca influência e participação do líder.
O líder controla as medidas e as práticas para a realização dos trabalhos.	Os membros tomam medidas e os devidos conhecimentos para atingir o objetivo, buscando orientação com o líder.	A atuação do líder é pequena, mostrando materiais diversos ao grupo, apresentando esclarecimentos se assim for pedido.
O líder coordena qual ocupação cada membro deve cumprir e qual o seu parceiro de atividade.	A fragmentação dos trabalhos fica por conta de cada equipe e cada pessoa tem autonomia para decidir sobre seus colegas.	Tanto a distribuição dos trabalhos ou a predileção dos membros do grupo têm completa falta de atuação do líder.
O líder é soberano no que diz respeito à congratulação ou reprovação com relação ao trabalho de cada um.	O líder busca ser um colaborador normal dentro do grupo, em razão, sem incubir muito em trabalhos.	

Fonte: autoria própria

10. Teorias situacionais de liderança

Procuram elucidar a liderança de acordo com a circunstância, usando um cenário mais vasto do que as teorias vistas previamente. Têm como característica que não existe somente uma forma ou estilo de liderança e isso equivale em qualquer circunstância.

A teoria situacional é mais convidativa aos gerentes, já que expande as suas opções para alterar as circunstâncias, afim de moldar um padrão de liderança ou então alterar o padrão de liderança para moldar a situação, Chiavenato (1998).

Maximiano (2012) diz que o estilo de liderança tem que se ajustar à situação, porém, também fala que em nenhuma teoria da liderança situacional pode-se dizer qual a explicação definitiva para a indagação sobre a eficiência do líder.

O maior problema da liderança situacional é saber qual estilo melhor se ajusta àquela determinada situação.

11. Modelo de tannenbaum e schmidt

Sugere três fatores para analisar a situação:

Tabela 4 – Modelo de Tannenbaum e Schmidt

O próprio gerente	Os funcionários	A situação
A conduta do líder é influenciada particularmente por sua formação, conhecimento, valores e experiência.	Os atributos dos colaboradores tem atuação diretamente nas escolhas e na eficiência do estilo de liderança. Se os funcionários apresentarem o desejo de assumir as responsabilidades, tomadas por atitudes de decisão e experiência para resolver problemas, o líder deveria conceder maior participação e liberdade.	O estilo de liderança terá maior ou menor eficiência de acordo com o clima da organização, a natureza da tarefa, o grupo de trabalho e a pressão do tempo
Um líder que dê valor à liberdade tende a dar preferência a atitudes democráticas.		

Fonte: autoria própria

12. Modelo de fiedler

Entende que as situações que os líderes enfrentam podem ser analisadas levando em conta três características:

Tabela 5 – Modelo de Fiedler

As relações entre o líder e os seus seguidores	O grau de estruturação da tarefa	O poder da posição
Se os comandados possuírem sentimentos positivos em relação ao líder a situação é favorável, senão, a situação fica desfavorável para o líder.	Tarefas com alto grau de organização e estruturação são favoráveis ao líder. Desorganização e tarefas imprevisíveis são desfavoráveis ao líder.	O líder tem poder para remover ou promover qualquer integrante da equipe, e se seu título indicar importância e autoridade, é porque sua posição tem poder. Senão tiver poder é desfavorável.

Fonte: autoria própria

13. Desafios de liderança na gestão de pessoas

De acordo com Chiavenato (2003), as pessoas têm que ser tratadas como pessoas. Afinal, como capital humano são partes principais no desenvolvimento de uma empresa, na obtenção de lucro e na conquista da eficiência e eficácia de uma organização.

Para Gil (2007), gerenciar pessoas é a principal e a mais difícil tarefa na área de administração, é através delas que se administram os outros recursos. Contudo, o líder, em busca de resultados eficientes, deve valorizar os colaboradores.

Mesmo com a variedade de estilos de liderança existe algo comum entre eles, os desafios e as dificuldades que um líder deve enfrentar que requer certa competência principalmente para manter uma equipe harmônica e motivada.

Os líderes estão em constante aprendizado devido aos desafios que surgem no dia a dia de uma empresa, devem estar preparados e conhecer todos os processos para orientar os liderados. Antigamente o papel do gestor se resumia em resolver conflitos, contratar ou demitir funcionários. Hoje, esse papel é mais complexo, o líder tem que ser influente e motivador.

O principal desafio de um líder para uma organização é garantir a execução das tarefas e cumprir metas, não somente as metas pessoais como líder, mas garantir que a equipe cumpra os objetivos que são apresentados e construir relacionamentos que perdurem, facilitem e favoreçam o alcance dos resultados.

Neste processo a comunicação é essencial, um líder tem que transmitir uma comunicação de forma clara e fluente para que se promova a integração das tarefas e metas a serem realizadas para o alcance dos objetivos organizacionais. Segundo GIL (2007) “A porta para o sucesso de uma organização é a confiança e o respeito mútuo entre líderes e liderados, e a base é uma comunicação de liderança eficaz” (Marco Antônio Lovizzaro).

14. Jorge paulo lemann

Segundo a revista americana Forbes (2015), Jorge Paulo Lemann é o homem mais rico do Brasil. É um empresário e empreendedor bem sucedido, com uma grande capacidade de fazer grandes negócios e transformá-los em atividades valiosas.

Atualmente ele é sócio da investidora 3G Capital Partners, que é proprietária das marcas Lojas Americanas, Submarino, Shoptime, Budweiser, SABMiller, Burger King e Heinz. Não somente isso, ele também é sócio majoritário da Ambev, que abrange a Brahma, Antarctica e Skol. Sua fortuna é estimada em R\$ 83,70 bilhões, dados atualizados da Revista Época. Isso em pleno 2015, quando o Brasil enfrenta uma grande crise financeira.

Nascido no Rio de Janeiro, esse carioca, descendente de Suíços, hoje com 76 anos, é graduado em economia pela universidade de Harvard, casado e pai de cinco filhos. Foi pentacampeão brasileiro de tênis, tendo muitas participações em torneios internacionais. Trabalhou no Banco Credit Suisse e alguns anos depois fundou o próprio banco, o Garantia.

A gestão desse banco era baseada na meritocracia. Os melhores profissionais eram bem remunerados, dessa forma, ele conseguiu atrair brilhantes colaboradores. Criou uma cultura baseada na meritocracia, onde os melhores deveriam ser recompensados e os piores deveriam ser mandados embora.

Outras características importantes a serem citadas sobre a cultura do Garantia são os seus processos de formação e retenção de talentos. Onde Paulo denominou o processo com a sigla PSD, que significa: Poor, Smart, Deep Desire to Get Rich (pobre, esperto, com grande desejo de enriquecer).

Ainda nessa época foi diversificando e expandindo seus negócios, em 1989 virou um dos donos da Brahma.

Vendeu seu banco durante a crise asiática, e em 1998 virou um dos acionistas da Gillette. Fechou negócios com Warren Buffett, grande bilionário americano, comprando ações da Heinz. Já em 1999, liderou a compra da Antarctica,

tendo assim surgido a Ambev (que foi a fusão das duas empresas), na qual se tornaria a terceira maior cervejaria do mundo.

Hoje o empresário vive em Zurique na Suíça, com a esposa e o filho caçula. Os filhos mais velhos estudam na Universidade de Columbia no Estados Unidos. Mudou-se para Zurique depois de uma tentativa de sequestro de seus filhos, quando vivia em São Paulo.

Sendo um pessoa muito reservada, vive uma vida pacata, onde pratica esportes aquáticos e se desloca de bicicleta nos arredores. Durante o inverno vai para o chalé da família. Acompanha o desempenho de suas empresas pelo mundo e de sua fundação, que beneficiam estudantes brasileiros através de parcerias com as Universidades de Zurique.

A descendência Suíça faz com que Paulo, apesar do sucesso, tenha uma vida mais simples, sem a necessidade de impor muito *status*. Possui a mentalidade mais voltada para o trabalho e disciplina, com o planejamento e controle, com menos improvisado.

Jorge Paulo Lemann tem um estilo de liderança mais voltado para a meritocracia, onde faz questão de afirmar que todos ali podem crescer. Reconhece que um colaborador quando realiza um bom trabalho, onde a empresa consegue crescer com isso, o profissional tem que ser valorizado. Viabiliza que os gestores estimulem um bom trabalho, contribuindo para formação de novas tendências e ideias, desse modo afirma que é uma boa forma de liderança. Muito do seu estilo de liderança e de vida vem da influência do esporte, mais especificamente do tênis. A competição, o esforço, a vitória, a derrota, o treino, enfim, tudo isso moldou muito Jorge Paulo.

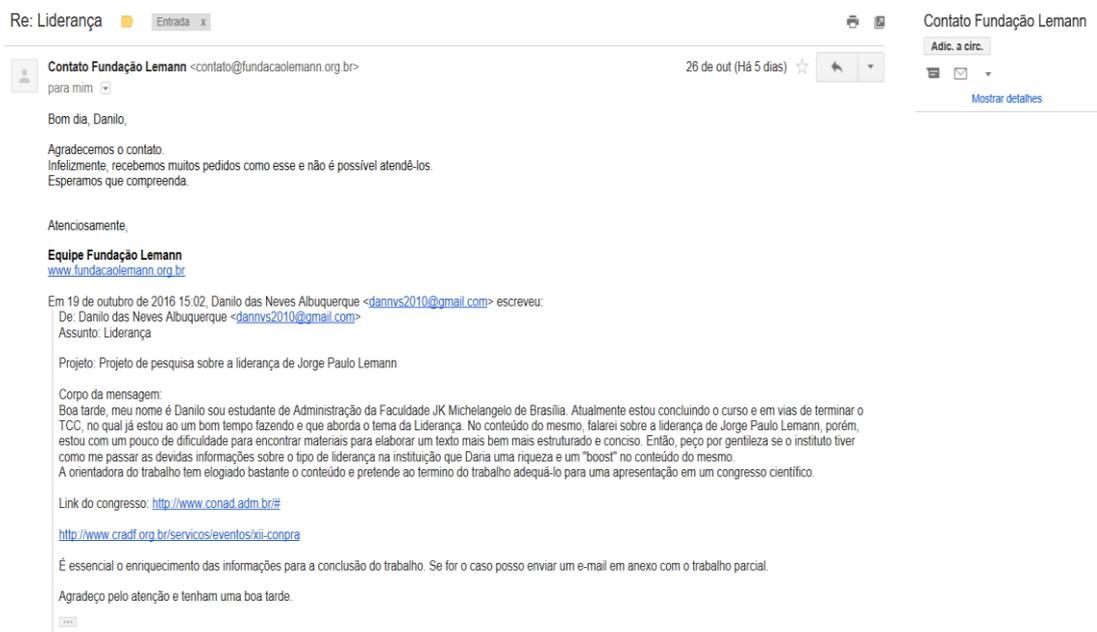
Suas organizações são famosas por concederem um sistema de gratificação e recompensas, mas em compensação são exigentes em relação às metas impostas a seus colaboradores. Desde os tempos do banco Garantia, as empresas dele possuíam a média salarial menor em relação à concorrência, no entanto, a cada 6 meses os colaboradores passavam por um duro processo de análise. Se tivessem frutos acima das metas, ganhariam bônus notáveis e poderiam entrar na sociedade.

Gosta de focar em algo notável, investir em eficientes colaboradores, tem interesse pelo capital intelectual. Entrevista os futuros candidatos e gosta de conferir tarefas, e se os mesmo forem bem e trouxerem bons resultados à organização, são promovidos.

A mensagem dele é clara quanto à meritocrácia: trabalhe muito, bata as suas metas e traga os resultados. Trabalhe com pessoas diferentes, com habilidades diferentes, mas princípios básicos similares. Atraia o melhor talento possível para a sua organização, reduza os custos, que é o único elemento de um negócio que o administrador consegue controlar. Ter ética em tudo aquilo que se faz.

Tentou-se contato com a assessoria do empresário Jorge Paulo Lemann para responder questionário sobre seu modelo de liderança. As perguntas foram: Qual o estilo de liderança que Jorge Paulo Lemann utiliza em suas empresas? Quais são as características mais importante de um líder? O que um líder fundamentalmente tem que ter para constituir uma boa liderança em uma organização?

No entanto, sua Fundação Lemann, responsável por esse trabalho, informou que não é possível atender tal demanda e pediu compreensão da parte dos estudantes.



Portanto, todo o conteúdo exposto sobre Lemann foi obtido, exclusivamente, por meio de pesquisa bibliográfica e fontes oficiais como os sites empresariais das empresas em que ele é parte como sócio.

15. Estilo meritocrático

Segundo Barbosa (1999), a meritocracia é um modelo de gestão muito utilizado por líderes ultimamente. De acordo com a autora, meritocracia é um sistema baseado em recompensas e posições hierárquicas, conquistadas por meio de merecimento que não diferem nem de sexo, cor, raça ou grupo social.

Os colaboradores são motivados a cumprirem as metas e os objetivos propostos pelas empresas em prol de um reconhecimento e valorização das habilidades e competências individuais que contribui para o crescimento organizacional, de acordo com Barbosa (1999).

O estilo meritocrático estimula os colaboradores a ultrapassarem seus próprios limites. Alguns líderes são formados dentro das organizações, levando em conta as trajetórias e aptidões na empresa que impulsionam uma carreira promissora.

Para Barbosa (1999), os jovens são os que mais se encaixam no perfil do colaborador ao estilo meritocrático, pela ousadia, coragem, disposição para superar metas impostas e desenvolver um desempenho eficaz.

De acordo com Barbosa (1999), se faz necessária a definição ao mérito, a uma avaliação de desempenho, a determinação para defini-lo, a composição, aplicação, oportunidades, recompensas, promoções, remunerações, entre outros.

A meritocracia reflete-se de forma atraente nas empresas, aparenta ser de fácil aceitação. Entretanto, há certa complexidade no âmbito organizacional no qual o conceito teórico interage e correlaciona com as políticas impostas pelo líder.

As organizações buscam, no estilo meritocrático, soluções que supram a necessidade de obter resultados eficazes e de se manter no mercado competitivo, conquistado por pessoas competentes e com grande potencial desenvolvido pelas recompensas e premiações, a meritocracia Barbosa (1999).

Tabela 5 – lista de empresas, descrição de negócios e cultura organizacional

Empresas	Descrição	Cultura
Ambev	Companhia de Bebidas das Américas	A Ambev é uma empresa de capital aberto, sediada em São Paulo. Possui um Portifólio de 30 marcas de bebidas. Meritocracia Ética União dos colaboradores
Burger King	Redes de restaurantes especializados em fast-food	Fundada nos Estados Unidos. E em 2011 foi adquirida pelo grupo 3G Capital onde se iniciou no país. Hoje, possui mais de 6 mil talentos espalhados em 12 estados brasileiros. Meritocracia Foco no Cliente Visão de Dono Alegria Ética
Heinz	Empresa alimentícia Americana. Mais conhecida pelo seu ketchup	Terceira maior empresa de alimentos e bebidas da América do Norte. Possui funcionários em 40 países e vende produtos em 200 deles. Propriedade e Meritocracia. Agir como dono do próprio negócio

Fonte: autoria própria

16. Considerações finais

Mediante o estudo apresentado, nota-se alguns pontos relevantes e características essenciais para que uma empresa alcance os objetivos por meio de uma liderança eficaz, abordando diferentes teorias e estilos de liderança, mas que tenham a mesma finalidade: a obtenção de resultados positivos.

Na teoria, liderar pessoas tem sido um desafio constante diante as mudanças e avanços tecnológicos. O líder exerce o poder de influenciar o comportamento dos liderados, o seu principal objetivo é motivar os colaboradores para que eles retribuam com o cumprimento das metas e propósitos das organizações.

Baseado na teoria comportamental, os principais estilos de liderança são: autocrático, democrático e liberal. Mas os gestores, em busca de novos paradigmas na obtenção de uma liderança eficiente, estabelecem outros conceitos e estilos de liderança nas empresas, como fez o empresário Jorge Paulo Lemann.

Um estudo fundamentado sobre a vida e conquistas de Lemann foi objeto de pesquisa para uma análise sobre uma liderança diferenciada ao estilo meritocrático que levou Jorge Paulo Lemann a ser um dos empresários mais ricos e bem sucedidos no Brasil.

Por fim, o presente trabalho ressalta a importância do líder nas organizações, os efeitos que uma liderança pode causar nas empresas e a influência do líder na interação das equipes de trabalho, na busca por resultados satisfatórios.

O conceito de liderança vem se transformando com o passar do tempo e descobrimos que não existe uma forma específica de liderar, ou seja, um líder tem personalidade e estilos próprios, mas existem características e qualificações que o tornam um diferencial em um ambiente competitivo.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, Eliane. *Comunicação e liderança*. Disponível em: <http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=hqb4p3j3s>. Acesso em: 26 set. 2016.

BARBOSA, L. *Igualdade e Meritocracia, a ética do desempenho nas sociedades modernas*. Editora FGV, Rio de Janeiro, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. *Teoria Geral da Administração*. Ed. Campus, 1998. *Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos*. São Paulo: Atlas S.A, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto, Visão e ação estratégica: os caminhos da competitividade/ Idalberto Chiavenato e Francisco Gomes de Matos. 3ª ed. ver. e atual. Barueri, SP: Manole, 2009.

EBAH. Disponível em: <http://www.ebah.com.br/content/ABAAAAM_gAL/lideranca-comunicaca>. Acesso em: 15 set. 2016.

EXAME ABRIL. Disponível em <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/20-bilionarios-brasileiros-de-2015-segundo-a-forbes-brasil>>. Acesso em: 27 set. 2016.

GIL, Antônio Carlos. *Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. 1ª ed. São Paulo, Atlas, 2007.

FORBES BRASIL. Disponível em: <<http://www.forbes.com.br/listas/2015/08/20-maiores-bilionarios-do-brasil/#foto18>>. Acesso em: 27 set. 2016.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. *Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital/Antônio César Amaru Maximiano*. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MOTIVAÇÃO NINJA. Disponível em: <<http://motivacaoninja.com.br/10-lico-es-de-gestao-e-emprededorismo-por-jorge-paulo-lemann/>>. Acesso em: 28 set. 2016.

SELMAN, JIM. *Liderança*. Ed. Tradução Latin Línguas, São Paulo: Person Prentice Hall, 2010.

MUNDO CONECTADO. Disponível em: <<http://mundoconectado.net/emprededorismo/jorge-paulo-lemann-conheca-esse-grande-brasileiro>>. Acesso em: 17 set. 2016.

ÚLTIMO SEGUNDO. Disponível em: <<http://ultimosegundo.ig.com.br/os-60-mais-poderosos/jorge-paulo-lemann/523cbdc2470bd7694b000010.html>>. Acesso em: 28 set. 2016.