

A liderança como um fator de diferencial competitivo

Alonso Luiz Pereira

Resumo: O sucesso e a sobrevivência de uma organização dependem da forma com esta é conduzida. Em um mundo cada vez mais globalizado e competitivo, diversas variáveis, tanto internas quanto externas, interagem e impactam o ambiente de negócios. As pessoas estão no centro de todas as variáveis, sejam internas ou externas e são decisivas para que os objetivos organizacionais possam ser atingidos. A forma como as pessoas são dirigidas está ligada à liderança, sobre a qual não se tem uma fórmula ou doutrina única, existindo diversas teorias sobre o assunto. O conhecimento da literatura existente é de fundamental importância para os gestores na condução das atividades de uma organização, qualquer que seja a sua natureza. Ao longo do tempo, a gestão das organizações vem sofrendo constantes mudanças e, conseqüentemente, as pessoas precisam acompanhar e se adaptar a essas mudanças, de forma que seu comportamento atenda aquilo que a organização espera delas. A forma de liderança pode influenciar as pessoas, seja positiva ou negativamente, Este artigo tem como objetivo descrever como a liderança adequada pode vir a ser um fator de diferencial competitivo e contribuir para a sobrevivência de uma organização no atual ambiente de negócios.

Palavras-chave: Competição; Complexidade; Liderança; Diferencial competitivo.

Abstract: *The success and survival of an organization depends on how it is conducted. In an increasingly globalized and competitive world, many variables, both internal and external, interact and impact the business environment . People are at the center of all variables, whether internal or external, and are critical to organizational goals can be achieved . The way people are managed is linked to leadership, over which there is no single formula or doctrine, there are several theories on the subject. Knowledge of the existing literature is of fundamental importance for managers in the conduct of an organization, whatever its nature activities. Over time, the management of organizations is undergoing constant change and therefore people need to follow and adapt to these changes so that their behavior meets what the organization expects of them. The form of leadership can influence people, either positively or negatively, this article aims to describe how proper leadership can become a competitive factor deferential and contribute to the survival of an organization in today's business environment.*

Keywords: *Competition; Complexity; Leadership; Competitive advantage.*

Introdução

O tema liderança é muito abordado dentro da Administração, e também como essa liderança pode influenciar a organização, seja positiva ou negativamente, dependendo de como as organizações lidam com o assunto.

O presente artigo justifica-se devido a grande importância da liderança dentro de qualquer tipo de empresa, já que muitas organizações se perdem em seus diversos processos, e isso pode ser causado pela má liderança ou até mesmo a falta dela. Busca-se também entender se a liderança pode ser um fator de sucesso empresarial, e como isso ocorreria.

O estudo do tema é de grande relevância a título de conhecimentos das organizações, pois pode ajuda-las a descobrir e desenvolver líderes, que podem contribuir de forma significativa para o desenvolvimento de uma organização, já que sem liderança dificilmente as coisas acontecem.

Diante da grande importância do líder dentro de uma organização, será que colaboradores com perfil de liderança podem contribuir de fato para que a empresa alcance seus objetivos, tanto específicos quanto globais, e obtenha sucesso naquilo que se propõem a fazer?

Este artigo tem como objetivo geral descrever como a liderança pode vir a ser um fator de sucesso empresarial. Têm-se ainda como objetivos específicos: analisar e descrever os principais tipos de liderança existentes; descrever de que forma cada estilo de liderança contribui para o sucesso organizacional; e discutir se a liderança pode realmente ser um fator de sucesso empresarial.

Ao longo do tempo, a Administração de empresas vem sofrendo constantes mudanças e, conseqüentemente, as pessoas precisam acompanhar e se adaptar a essas mudanças, de forma que seu comportamento atenda aquilo que a empresa espera delas como parte de um processo. Portanto, esse artigo busca mostrar como pessoas com perfil de liderança podem influenciar de forma positiva ou negativa uma empresa.

A metodologia utilizada para a elaboração deste trabalho foi a de pesquisa bibliográfica, exploratória e descritiva, tendo como referências a literatura sobre o assunto, consulta em monografias, artigos e internet na área de liderança com o objetivo de transmitir uma visão mais abrangente do poder da liderança dentro de uma organização.

Segundo Lakatos e Marconi (1987) a pesquisa bibliográfica trata-se do levantamento, seleção e documentação de toda bibliografia já publicada sobre o assunto que está sendo pesquisado em livros, enciclopédias, revistas, jornais, folhetos, boletins, monografias, teses, dissertações e material cartográfico. Pretende-se, assim, colocar o pesquisador em contato direto com todo material já escrito sobre o mesmo.

Gil (2007) nos traz que a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses.

Para Lakatos e Marconi (1987), a pesquisa de campo é a pesquisa em que se observa e coleta os dados, tal como ocorrem espontaneamente, no próprio local em que se deu o fato em estudo.

Segundo Almeida (1996), a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e ordena dados, sem manipulá-los, isto é, sem interferência do pesquisador. Assim, para coletar tais dados, utiliza-se de técnicas específicas, tais como: entrevista, formulário, questionário e observação, leitura analítica.

O que é liderança?

A Liderança é sem dúvida, um dos temas mais estudados e pesquisados dentro da ciência da Administração. Por isso, antes de tentarmos entender como a liderança pode influenciar uma organização em algum sentido, faz necessário conceituar liderança.

Liderança é:

A capacidade que um indivíduo possui de influenciar alguém ou um grupo de pessoas. Significa uma força psicológica, onde um age de modo a modificar o comportamento de outro de modo intencional. Essa influência envolve poder e autoridade, alterando o modo de agir do influenciado. (MOTA, 1997, p. 206)

De acordo com Bergamini (1994, p. 88) o conceito de liderança pode variar de autor para autor, e dentro das organizações podem ter alguns significados diferentes. Constata-se que a maior parte dos autores conceitua liderança como processo de influência de um indivíduo sobre outro indivíduo ou grupo, com vistas à realização de objetivos em uma situação dada.

Oliveira (2006) nos traz que, do líder, são esperadas determinadas atitudes para lidar com valores básicos, e entre os mais importantes, estão a integridade, o amor e o sentido.

Tentando trazer para os dias atuais, Covey (2003) destaca que o papel do líder no século XXI não é "gerenciar a mudança", mas sim criar o próprio futuro dentro do panorama que se está modificando, em um conceito que ele determina como "liderar a mudança".

Complementando esta visão, Vergara (1999) mostra que se espera de um líder a capacidade de atuar em cenários nos quais a convivência da ordem e do caos se faz sentir; que possuam múltiplas habilidades, tanto de natureza comportamental quanto técnica que, ancoradas em valores e atitudes, lhes permita lidar adequadamente com ambiguidades.

Após uma breve conceituação do que é liderança, faz-se necessário que entremos nos estilos de liderança existentes e das características de cada um.

Estilos de liderança

Segundo Maximiano (2000, p.343) "estilo de liderança é a forma como o líder se relaciona com os integrantes da equipe, seja em interações grupais ou pessoa a pessoa. O estilo pode

ser autocrático, democrático ou liberal, dependendo de o líder centralizar ou compartilhar a autoridade com seus liderados".

Segundo Chiavenato (2002) destacam-se três diferentes estilos básicos de liderança: a autocrática, a liberal e a democrática. Adair (1992) mostra que, além destes três estilos, acrescenta como básico, também, o estilo laissez-faire ou faça o que quiser que se assemelhe como modelo liberal.

De acordo com Ribeiro:

Liderança Autocrática é o modelo no qual o líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo. É ele também quem estabelece, uma a uma e de modo imprevisível, as providências e as técnicas necessárias para a execução de tarefas, além de determinar aquela que cada um deve executar e quem será o companheiro de trabalho.

Na Liderança democrática as diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, que é estimulado e assistido pelo líder.

Liderança Liberal (laissez-faire) é liberdade total para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder. A participação do líder no debate é pequena, limitando-se, apenas, a apresentar os variados materiais à disposição do grupo para o cumprimento de suas funções, esclarecendo que pode fornecer informações desde que solicitadas. (RIBEIRO, 2009, p. 74)

Drucker (2006) caracteriza esses três tipos de liderança elencados no quadro abaixo.

Autocrático	Democrático	Liberal (Laissez-Faire)
Apenas o líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	O líder é dominador e é "pessoal" nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.	Há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.
O líder determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas, cada uma pôr vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	O próprio grupo esboça as providências e as técnicas para atingir o alvo, solicitando aconselhamento técnico ao líder quando necessário, passando este a sugerir duas ou mais alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham nova perspectivas com os debates.	A participação do líder no debate apenas material variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem.
O líder determina qual a tarefa que cada um deve executar e qual o seu companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas fica a critério do próprio grupo e cada membro tem liberdade de escolher os seus companheiros de trabalho.	Tanto a divisão das tarefas, como a escolha dos companheiros, fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.
O líder é dominador e é "pessoal" nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.	O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito, sem encarregar-se muito de tarefas. O líder é "objetivo" e limita-se aos "fatos" em suas críticas e elogios.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso dos acontecimentos. O líder somente faz comentários irregulares sobre as atividades dos membros quando perguntado.

Quadro 1: Estilos de Liderança

Fonte: Drucker (2006). Adaptado pelo autor. (2014)

Para Megginson, Mosley e Pietri(1986), na liderança autocrática basicamente, os líderes autocráticos tomam a maioria das decisões, ao invés de permitirem que seus seguidores as tomem. A liderança democrática envolve seus seguidores no processo decisório e diz que esse estilo se caracteriza como participativo. Líderes laissez-faire são “bananas” e permissivos, e deixam os seguidores fazerem fundamentalmente “o que querem”.

Depois de uma breve análise sobre os tipos de liderança mais comuns, faz-se necessária a indagação de qual seria o tipo de liderança ideal. Talvez não exista resposta para tal pergunta, mas alguns autores tentam solucionar a questão e abordaremos a partir de agora.

Liderança situacional

Depois de abordarmos alguns tipos de liderança, surge a pergunta: - Mas se cada tipo de liderança possui vantagens e desvantagens, qual seria o ideal? Para alguns autores, a resposta é simples: - Agir de acordo com a situação, o chamado líder situacional.

Para Silva (2006), 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 deste obterá uma combinação de comportamentos na realização das tarefas e na direção e apoio.

De acordo com Hersey&Blanchard (1986), que criaram uma teoria para esse tipo de liderança, a Liderança Situacional baseia-se numa inter-relação entre a quantidade de orientação e direção (comportamento de tarefa) que o líder oferece, a quantidade de apoio sócio-emocional (comportamento de relacionamento) dado pelo líder e o nível de prontidão (maturidade) dos subordinados no desempenho de uma tarefa, função ou objetivo específico.

Conforme Eboli (2005) os líderes precisam estar preparados para desempenhar plenamente seus papéis de educadores, formadores e orientadores do cotidiano do trabalho, criando um ambiente onde as pessoas se sintam motivadas e buscar suas potencialidades e padrões elevados para um aprimoramento de conhecimento.

Ainda segundo a teoria de Hersey&Blanchard (1986), não existe um modo melhor de influenciar as pessoas. O estilo de liderança que uma pessoa deve adotar com indivíduos ou grupos depende do nível de maturidade das pessoas que o líder deseja influenciar.

Já para Fernandes (2005) Liderança é mais do que influência de alguns indivíduos, o ato de liderar em qualquer organização é altamente valorizado. Qualidades de liderança podem ser mostradas por gerentes e supervisores, não somente privilégio dos que estão no topo da organização, pode ser praticada por pessoas com dom nato de liderar.

Muito se discute também a diferença entre liderança e gerência, de quando um indivíduo deixa de ser um líder e passa a ser um gerente. Por isso, a abordagem desse assunto torna-se necessária em nosso estudo.

Liderança ou gerência?

Há muito tempo se estuda a diferença entre liderança e gerência e em que o comportamento do líder difere-se do comportamento de um gerente.

Botelho (1992) destaca que o gerente tem seu apoio nas regras, normas e procedimentos, enquanto o líder se apoia em suas capacitações, habilidades e nas pessoas que trabalham sob seu comando.

O autor destaca ainda que para o gerente, a rotina diária é uma batalha constante a ser vencida; enquanto, para o líder, ela é o reinício de novas oportunidades. Para o gerente, as crises são problemas desgastantes e aborrecidos. Para o líder, são situações inevitáveis que têm de ser enfrentadas com competência e discernimento.

Para esclarecer melhor essa questão, o referido autor nos afirma que:

O melhor exemplo para ilustrar essa necessidade é o do exército. Em tempos de paz, funciona muito bem somente com gerente. Mas, quando chega o momento da guerra, qualquer exército que tenha somente bons gerentes vai ser derrotado com facilidade. Nesse momento, tornam-se fundamentais os líderes. São eles que farão com que os soldados superem todos os limites que antes pareciam intransponíveis. Só os grandes líderes farão com que essas pessoas atinjam resultados extraordinários em adrenalina máxima (DINIZ, 2006, p.01).

Botelho (1992) ainda afirma que, diante disto, e apesar do valor do gerenciamento nas empresas, dentro da visão e situação atual das organizações, já há maior necessidade de liderança do que gerenciamento. Pina e Cunha *et al.* (2005) enfatizam a importância de se fazer uma distinção entre líder e gestor. Os líderes procuram agir sobre a situação; inovam; questionam-se sobre o quê e o porquê; tem perspectivas a longo prazo; são originais e as suas competências não podem ser ensinadas/ aprendidas.

O autor questiona:

[...] qual a diferença entre gerenciamento e liderança? O gerenciamento olha através das lentes e cumpre suas tarefas, mas a liderança examina as lentes e diz: "este é o quadro de referência?" O gerenciamento trabalha dentro dos sistemas para fazê-los funcionar, a liderança trabalha os sistemas. A liderança lida com direção, visão, objetivo, princípios, com a formação das pessoas, de mentalidade, enriquecimento emocional, com o fortalecimento das pessoas. A liderança lida com o ativo, o gerenciamento com os resultados. Tanto a liderança quanto o gerenciamento, tanto a eficácia quanto a eficiência são necessárias (COVEY, 1994, p. 259).

Segundo Bennis (1996), liderança e gerência são dois papéis muito importantes e também muito diferentes dentro das organizações; por isso, tem-se pessoas em posição se destacando agindo de forma errada, à medida que as organizações são pouco lideradas e muito gerenciadas.

Então é importante ter líderes e não apenas gerentes:

[...] acima de tudo porque o funcionário, por mais motivado que esteja, não está ligado à empresa. Ele está ligado diretamente às pessoas com quem fala, para quem apresenta suas ideias, de quem ouve uma palavra de apoio ou um resmungo de intolerância. Se acima de um funcionário criativo, competente e motivado estiver um líder, tanto melhor. Mas, se ele não encontrar quem dê valor a suas ideias, vai procurar outras paragens onde se sinta valorizado. Isso é péssimo para a empresa que precisa sobreviver num mercado globalizado, no qual chegar à frente da concorrência pode significar a diferença entre sobreviver ou perecer (Gomes, 1998, p. 49).

Mas depois de tudo o que foi abordado, o líder, nasce com essa habilidade ou adquire no decorrer da vida?

Nascer líder ou tornar-se um

Essa é uma pergunta muito feita quando tratamos do tema liderança.

Para Oliveira (2009) existem sim líderes natos, porém também podemos desenvolver essa habilidade. Para tanto precisamos de paciência, disciplina, humildade, respeito e compromisso, pois a organização é um ser vivo dotado de pessoas das mais diferentes personalidades.

<p>1. Conheça a si e comece a mudar em você – o líder precisa conquistar um maior equilíbrio entre sua vida pessoal e profissional, realizar um melhor planejamento de vida e definir um plano diário para alcançar o objetivo final, sempre com o foco nas prioridades essenciais.</p>
<p>2. Trabalhe com Dedicção – não basta ter uma boa ideia de empreendimento ou cumprir sua jornada de trabalho achando que fez o seu dever. O líder deve ser empreendedor, amar o que faz e se colocar no lugar do dono da empresa, esforça-se ao máximo e não espera ordens para conseguir resultados.</p>
<p>3. Corra em Busca do Saber – enquanto muitos curtem você deve investir em você, crie um diferencial e saiba aproveitá-lo, invista em cursos de verão, cursos no fim de semana ou após o trabalho. Dinheiro? Não tem? Negocie com sua empresa o pagamento integral ou parcial do curso. Não aceitou? Faça concessões e pague, a final o saber é a única coisa que ninguém nos toma.</p>
<p>4. Postura – aquele que é, ou deseja ser um líder deve estar sempre atento a características essenciais como atitude, disciplina, coragem, responsabilidade, organização, mas acima de tudo ter uma postura ética e humilde. O líder deve ser empático.</p>
<p>5. Feedback – o líder deve usar a criatividade, melhorar a comunicação entre as pessoas, compartilhar visão e valores, treinar com paciência e persistência, nenhum liderado pode ser encarado como caso perdido, o bom líder desafia-se a mudar uma pessoa de personalidade forte. Os que se consideram líderes desistem do liderado e procuram outro para formar uma equipe “perfeitinha”. O feedback, sem demagogias, deve ser buscado pelo líder e passado para os liderados.</p>

Quadro 2: Traços característicos de um líder

Fonte: Oliveira (2009). Adaptado pelo autor (2014)

Já para Montana, Patrick J, Charnov, Bruce (2003, p.114-117) um líder nato se reconhece de infância – geralmente lidera todas as brincadeiras – não tendo dificuldades em conseguir adesão de pessoas, ou que elas façam aquilo que ele determina, as pessoas têm prazer em lhe atender e, acatar-lhe as ordens.

Ainda segundo os autores, existem líderes que não nasceram assim. Foram treinados pela vida e pela profissão. Sendo bem treinados, obtendo bons resultados, mesmo sem ter a facilidade do líder nato. Portanto, precisam esforçar-se muito, para conseguir de seus liderados melhor empenho e atuação.

Agora, depois de todos esses conceitos, parte-se para como a liderança pode influenciar o desempenho de uma organização, seja ela qual for.

Liderança como um fator de diferencial organizacional

Mas como o papel de liderança podem ser um diferencial competitivo de uma organização?

De acordo com Silva e Kovaleski (2006) o aumento da competitividade, tem colocado as organizações e os profissionais frente a novos desafios, tornando a gestão mais complexa e dinâmica, requerendo atuação de seus gestores e sustentada no aumento da competência e uso de técnicas de gestão até então não usada. As empresas estão se preocupando em contratar pessoas que tenham perfil de líderes, que possam estar conduzindo as estratégias da organização que sejam líderes do futuro.

Para Robbins (1999), exercendo influência direta sobre as pessoas, a liderança, após ser aceita, impulsiona o grupo ao alcance dos objetivos da empresa, promovendo ações para a equipe atingir maior eficácia e ser mais bem preparada para os desafios.

O autor afirma ainda que os líderes buscam sempre dar assistência e orientação à sua equipe, preocupando-se com seu desenvolvimento, com a autoestima do grupo, com o senso de realização das pessoas, para escolher os melhores caminhos e as melhores soluções para o bem estar daqueles que nela trabalham e colaboram.

Na busca da excelência empresarial, verdadeiros líderes adotam um novo modelo da gestão, praticando filosofias de trabalho que preconizam levar os indivíduos a um estado de alta motivação no ambiente organizacional.

Conforme Silva (2006) os líderes eficazes são capazes de adaptar seu estilo de comportamento as necessidades dos liderados e a situação, sendo estas não constantes, o uso do estilo apropriado de comportamento líder constitui um desafio para cada líder eficaz. Isto demonstra que a burocracia e o medo de errar indicam que a estrutura administrativa da organização e os processos de negócio deixaram de ser eficazes; é hora de reprojeta-las para apoiar um ambiente que gere energia.

Segundo Kotler (1997), um líder tem como principal atividade a produção de mudança com sua ação pautada sobre três dimensões fundamentais: estabelecer a direção estratégica da empresa, comunicar essas metas aos recursos humanos e motivá-los para que sejam cumpridas.

Para Bennis (1996) as organizações contemporâneas exigem uma liderança que tenha a capacidade de se moldar com rapidez pelo posicionamento do líder diante das situações e com seguidores mais ativos e responsáveis perante as atividades do cotidiano. As principais

características que os líderes devem possuir são: visão sistêmica, paixão, integridade (autoconhecimento, sinceridade e maturidade), curiosidade e audácia.

Ainda segundo o autor, a presença do líder é importante para a eficácia das organizações, para as frequentes turbulências e mudanças do ambiente e para a integridade das instituições. O exercício da autoridade seria suficiente em épocas de estabilidade, mas para um ambiente em constante transformação necessário se faz a presença de uma liderança, pois é a força incentivadora e direcionadora que torna possível o desenvolvimento e a permanência das organizações nesse contexto.

Segundo Drucker (1999), na atualidade, novas práticas solicitam a aplicação da criatividade e flexibilidade nos negócios. Há necessidade de um novo modelo de liderança nas organizações contemporâneas, competindo ao líder liberar as energias e potencial das pessoas, visando adquirir talentos, inteligência e conhecimentos para enfrentar a complexidade das mudanças.

Para Wheatley (1999), em muitas organizações, determinados valores e formas de fazer negócios podem ser identificados em qualquer dos seus membros, seja num operário ou num gerente sênior; logo essa similaridade é encontrada em toda a organização, apesar da complexidade de funções e níveis. Então é importante a existência de princípios diretores simples: visões orientadoras, valores fortes, crenças organizacionais – as poucas regras que as pessoas podem usar para moldar seu comportamento; isto é, a tarefa do líder é comunicá-las, mantê-las sempre presente e clara, permitindo às pessoas a liberdade de agirem dentro do sistema.

Guimarães (2002) nos traz que, mais que nunca, as organizações precisam de líderes humanos e motivados, pessoas que estejam preocupadas em estimular o desenvolvimento do ser na sua totalidade, objetivando que seus profissionais se tornem mais realizados e felizes, com a organização mais saudável em todos os sentidos. Para isto, se faz necessária a implementação de programas de incentivos e valorização das pessoas, buscando-se estimular os talentos para o desempenho de suas funções com acentuados níveis de motivação e altas performances, onde suas potencialidades são encorajadas à aplicação e suas expectativas de desenvolvimento são atendidas, culminado em muitos casos em forte impacto positivo na motivação e no clima organizacional.

Considerações finais

Diante da globalização, através de mudanças constantes, compete ao líder adaptar-se às novas realidades e ser capaz de conduzir toda a sua equipe pelos processos de mudanças que cada vez mais são necessários para que as organizações se encontrem preparadas para transformar as novas ameaças em oportunidades; à medida que as pessoas inseridas nestas organizações precisam de um enfoque holístico organizacional, o que acarreta um perfil multifuncional; flexibilidade e adaptação para novos valores éticos e técnicos; simplicidade e transparência da gestão; uso eficaz dos diversos recursos (estratégicos, táticos, operacionais e técnicos); abordagem gerencial centrada nos processos; e, agregar valor aos bens e serviços.

Como o líder surge oportunamente e aquelas mudanças estão cada vez mais intensas, nota-se a necessidade de se ter uma visão muito mais holística para uma ação em prol de uma evolução nas relações humanas. Por intermédio do trabalho de um líder, obtém-se mais do ser humano que participa em grupo, com a descoberta de valores que motivam as pessoas a serem criativas, singulares, comunicativas, reflexivas, participativas e aptas a desenvolver mudanças.

Dentro de uma organização, o líder, mais do que nunca, necessita ser polivalente e multifuncional, compreendendo as mudanças, criando estratégias, definindo objetivos e critérios, e implementando a mudança organizacional para enfrentar a imprevisibilidade, a certeza e a instabilidade da organização, pois quanto melhor os grupos humanos conseguem se construir em coletivos inteligentes, em sujeitos cognitivos, abertos, capazes de iniciativa, de imaginação e de reações rápidas, melhor asseguram seu sucesso em um ambiente altamente competitivo.

Mais uma vez frisa-se que para o sucesso da liderança, precisa-se de entusiasmo, autoestima e ideias entre os liderados, fomento da comunicação entre os colaboradores, sendo o líder o centro de uma eficaz tomada de decisão, integrando a contribuição e opinião dos seus colaboradores. Enfim, o líder precisa ter muito carisma e um conjunto de características para conhecer um conjunto de técnicas de gestão de equipes, que são muito mais resultado de trabalho e aperfeiçoamento, do que de uma característica inata.

Toda organização está sujeita a uma análise quanto aos seus estilos de liderança, que nada são do que teorias de liderança; e as organizações desenvolvem estilos eficazes de liderança sob duas formas: (1) como organização, tornando-se ela própria líder no seu mercado de ação dando oportunidades para os indivíduos que a compõe desenvolver todas as competências de liderança; e (2) como líder de mercado, começando a refletir-se nas teorias de liderança e determinando que tipo ou tipos de liderança quer desenvolver.

Um aspecto muito importante da liderança nas organizações é quando assume o papel de visionária, sendo o líder capaz de motivar os demais envolvidos a reverter situações adversas, e, por consequência, atingir as mudanças necessárias para a conquista de resultados. Assim, demonstra-se que determinadas teorias de liderança quando postas em prática desenvolvem maior desempenho por parte dos trabalhadores. Tanto a qualidade quanto a quantidade do trabalho dos empregados aumenta, quando os seus supervisores adotam certos pressupostos de liderança, como transformacional, que vem sendo positivamente correlacionada com maiores desempenhos, e daí com maior sucesso organizacional. A teoria da liderança quando postas em prática originam uma organização mais eficaz e bem sucedida.

Referências

ADAIR, John. **Liderança para o sucesso**. São Paulo: Nobel, 1992.

ALMEIDA, Maria Lúcia Pacheco de. Tipos de pesquisa. In: _____ **Como elaborar monografias**. 4. ed. rev. e atual. Belém: Cejup, 1996.

- BENNIS, Warren. **A formação do líder**. Tradução de Marcelo Levy. São Paulo: Atlas, 1996.
- BERGAMINI, Cecília W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.
- BOTELHO, Eduardo F. **Administração inteligente: a revolução administrativa**. São Paulo: Atlas, 1992.
- CHIAVENATO, Ildebrando. **Gerenciando pessoas**. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- COVEY, Stephen R. **Liderança baseada em princípios**. Tradução de Astrid Beatriz de Figueiredo. São Paulo: Editora Campus, 1994.
- _____. **Os sete hábitos das pessoas altamente eficazes**. São Paulo: Best Seller, 2003 14ª edição p 121-182.
- DRUCKER, Peter F. **O líder do futuro**. São Paulo: Futura, 1996.
- _____. **Desafios gerenciais para o século XXI**. Tradução de Nivaldo Montigelli Júnior. São Paulo: Pioneira, 1999.
- EBOLI, Marisa. **O Papel das Lideranças no êxito de um sistema de educação corporativa**. RAE. São Paulo, v.45, n. 4, p.118-122, set. 2005.
- FERNANDES, Lucimara Gonçalves Bueno. **Liderança paralelo entre passado, presente e futuro: o líder do amanhã**. MBA Gestão Estratégica Recursos Humanos. Santos, 2005. 50p.
- GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- GOMES, Maria Tereza. **Será que você é um líder?** Revista Você S.A. São Paulo, n. 1, abr. 1998.
- GUIMARÃES, Cláudia Patrícia Silvério Fragas. **Liderança eficaz: pessoas motivadas e felizes, organizações saudáveis**. São Paulo, 2002.
- HERSEY, P.; BLANCHARD, K.H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. Trad. Edwino A. Royer. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1986.
- KOTTER, John P. **Liderando mudança**. Tradução de LeadingChange. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- LAKATOS, Eva Marina; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do Trabalho Científico**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1987.
- MAXIMIANO, A.C.A. **Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MEGGINSON, Leon C., MOSLEY DONALD C., PIETRI, Paul H. JR. – **Administração: Conceitos e Aplicações**. São Paulo: Editora Harbra, 1986.