

OS ESTILOS DE LIDERANÇA E SUA INFLUÊNCIA NO DESENVOLVIMENTO DAS ORGANIZAÇÕES

Euza Pereira da Silva, Mauro Célio Araújo dos-Reis

Resumo: A liderança é reconhecida como a habilidade de comandar pessoas e influenciá-las ao alcance de um bem comum (Hunter 2004). Em virtude das constantes mudanças que o mundo vem sofrendo os líderes precisam estar cada vez mais preparados. No sentido de contribuir para os estudos da área, este trabalho tem o objetivo de compreender como os estilos de liderança transacional e transformacional tem influenciado nas organizações. Para tanto, foi realizado um estudo de caso, afim de conhecer as características dos processos, bem como aspectos da liderança nas empresas Southwest Airlines e Kodak. Os resultados mostraram que a Southwest Airlines usou em maior proporção o estilo transformacional o que ajudou a empresa a crescer. No caso da Kodak, o estilo prevaiente foi o transacional o que levou a organização ao enfrentamento de diversas dificuldades operacionais.

Palavras-chave: Estilos de liderança. Liderança transacional. Liderança transformacional.

Abstract: The leadership is recognized like the ability of command people and have influence to achieve a well common (Hunter 2004) As a result of the constants changes that the world come suffering the leadership need to be each more time prepared. In the sense of to contribute for the studies in this area , this work has a objective to understand like the styles of leadership transactional and transformational have influenced at organizations .Therefore was realised a study of case, in order to know the characteristics of the processes , Well like aspects of the leadership in companies Southwest Airlines and Kodak The results was showed that the Southwest Airlines have adopted in most proportion the style transformational and it have help the company the growing up . In the case of the Kodak , the style prevailing was transactional and it brought at organization for many confronting difficult operations.

Key-words: *Style of the leadership: Transactional leadership. Transformational leadership*

1 Introdução

A liderança nos meios organizacionais, sejam eles formais ou informais, é um fenômeno que pode ser observado desde muito tempo, durante toda a história da humanidade. Segundo Cury (2008), os líderes são figuras importantes nas tomadas de decisão das organizações e são vistos como possuidores de personalidade forte e guerreira, e normalmente são seguidos por adquirirem o reconhecimento legítimo de suas capacidades pelos seus subordinados.

A capacidade de influenciar pessoas, fazendo com que estas cumpram com suas obrigações de forma eficiente e eficaz é chamada de liderança, e ao longo do tempo, há uma tendência entre as pessoas de confundir gerenciamento com liderança. O líder é a pessoa que tem a capacidade de induzir a prática das atividades de maneira produtiva com motivação, encorajamento e valorização humana, já o gerente possui a aptidão de cuidar dos bens e serviços de uma organização (HUNTER, 2004; MAXIMIANO, 2010), ou seja, todo líder pode se tornar gestor, mas, nem todo gestor pode ser considerado um líder.

No tange às organizações, é possível perceber que a forma como estas conduzem seus colaboradores pode ser diferente em diversos aspectos sendo eles: carismáticos, envolvidos com a organização e as pessoas, abertos a sugestão de melhoria, no entanto outros, mais egocêntricos preocupados somente com o seu núcleo e faturamento. Esta particularidade, no que diz respeito à forma de liderança das empresas, está classificada entre os estilos de liderança que segundo Wright (2011) pode ser classificada como centralizadas ou descentralizadas o que caracteriza os tipos de liderança, segundo o mesmo autor, como transacional ou transformacional.

Os estilos de liderança, de acordo com Wright (2011), não são, via de regra, rígidos e imutáveis, mas, podem ser aperfeiçoados de acordo com o tipo e características das organizações (DORNELAS, 2007; IPEA, 2006). A partir do entendimento dos estilos de liderança, torna-se possível entender a visão de cada líder, bem como sua capacidade de assumir riscos calculados, ou de apresentar um comportamento inerte frente a situações indesejáveis.

Tendo em vista que a atividade básica da ciência é a pesquisa, (VERGARA, 2003), este artigo desenvolve em torno da seguinte questão: como os estilos de liderança influenciam no desenvolvimento das organizações?

2 Liderança

Liderar é o ato e a capacidade de influenciar pessoas que estão a sua volta a exercerem atividades propostas, da melhor forma possível, garantindo assim a cooperação, bem como o alcance dos objetivos previamente estabelecidos (WRIGHT, 2011; HUNTER, 2004)

A liderança é necessária em todos os níveis organizacionais e áreas funcionais. Wright (2011) comenta que os gestores dos níveis mais elevados nas empresas, são os principais responsáveis pelo desempenho organizacional, e aponta ainda que a liderança estratégica é cada vez mais importante nas instituições. Contudo, existem fatores a serem considerados tais como mudanças ambientais, novas tendências de mercado, alterações de classe econômica e da estrutura do setor onde a organização está inserida, políticas governamentais, inovação tecnológica, dentre muitos outros que podem influenciar nos resultados da organização.

De acordo com Bernardi (2010) o empreendedor pode ser um líder, pois liderar é algo que se aprende. O autor define alguns perfis de líderes, tais como: exigente, liberal, nato, inovador, social, normal, herdeiro, corporativo autoritário, serial entre outros. Já Tzu (2005) cita que “Em geral, dirigir muitos é quase igual a dirigir poucos. Depende somente da organização” Isso infere que a capacidade de liderar independe do tamanho da equipe, mas sim da maneira como se executa.

Para França (2006), a liderança significa planejamento, mudança, desenvolvimento e direcionamento de subsistemas sociais, onde as atividades de liderança diferem sistematicamente de acordo com o ambiente organizacional.

3 Os estilos de liderança

Os estilos de liderança dizem respeito ao comportamento do líder no exercício da sua função (MARQUES, 2010; WRIGHT, 2011). Há vários estilos de liderança, tais como: afetiva, autoritária, liberal, autocrática democrática, carismática, diretiva, participativa, transacional e transformacional entre outras. Cada um destes demonstra o tipo de comportamento do líder frente a seus subordinados dentro de uma organização. Sendo que aqui abordaremos o estilo transacional e o transformacional. (MAXIMIANO, 2010; MARQUES, 2010). Para efeitos de

desenvolvimento deste trabalho, iremos abordar os tipos transacional e transformacional de maneira mais aprofundada nos parágrafos a seguir.

3.1 Liderança transacional

A liderança transacional utiliza da autoridade dos cargos para intimidar os liderados. Suas diretrizes são: delegar tarefas e remunerar os funcionários pela execução destas; o líder ordena, os funcionários obedecem sem direito a questionamentos sobre o ambiente e a qualidade do serviço; os empregados não recebem incentivos ou promoção; os colaboradores em potencial passam despercebidos; e, o único foco é no aumento das vendas dos produtos ou serviços, além de serem alheios aos planos de negócios (WRIGHT, 2011).

Dornelas (2007) e Chiavenato (2004), afirmam que em uma organização onde há centralização da gestão, não são aceitas sugestões e as responsabilidades são atribuídas a um pequeno grupo.

A liderança transacional é relatada por Wright (2011, p.305) da seguinte forma: “Os administradores utilizam a autoridade de seu cargo, para trocar recompensas como pagamento e *status* pelos esforços de trabalho dos funcionários”. Este estilo de liderança tem como característica a resistência a mudança e aversão aos riscos. Isto explica o fiel cumprimento do que foi estabelecido pela organização no modelo de negócio, e o baixo espírito inovador dos líderes (WRIGHT, 2011).

A liderança transacional é um estilo de liderança cujo foco seja a obediência ao líder, associada a oferta de recompensa financeira ao colaborador por obedecê-lo, caso contrário será punido. Outro aspecto inerente a este estilo de liderança é recompensa a um membro da equipe pelo seu maior rendimento (MAXIMIANO, 2010).

3.2 Liderança transformacional

O estilo de liderança transformacional é aquele em que o gestor/líder tem a habilidade de transformar o ambiente e a realidade dos lugares por onde passa. Possui capacidade para solucionar problemas de qualquer complexidade, além de ser visionário, estrategista e comprometido com sua equipe. De acordo com Marques (2016), o estilo de liderança transformacional adota o seguinte perfil:

- Descentralização das funções - Cada cooperador recebe sua tarefa e pode tomar decisão em várias situações sem necessidade de recorrer ao líder.
- Percepção de competência dos colaboradores - Neste caso, este líder está sempre atento, à visão que os colaboradores têm a respeito da empresa, com isso, permite sua participação em reuniões coletivas e consideram suas ideias.
- Espírito motivador – O líder acredita que lutando por uma melhoria no ambiente de trabalho pode influenciar no resultado das atividades. Líderes com este perfil reconhecem que a motivação pode inspirar a equipe a alcançar os resultados previamente estabelecidos.

Dornelas (2007) comenta que muitos dos líderes que hoje são sucesso, não fizeram plano de negócio, planejamento e nunca imaginaram que iriam alcançar este patamar, mas, realizaram análise de mercado, trabalharam em equipe e tiveram uma visão estratégica. Um estilo de liderança adequado é aquele que traça metas à serem alcançadas a partir do trabalho em equipe. Com isso, a análise do ambiente interno e externo comentado por Tzu (2005) determina que

quando há uma guerra, não é necessário acreditar que o combatente desista, no entanto, é importante estar sempre bem preparado. O escritor comenta que jamais se deve acreditar que não será atacado, no entanto é preciso tornar-se forte e invencível a si mesmo. Perante esta visão infere-se que o mercado é uma guerra, a qual todo investidor ao longo de sua carreira precisa ter estratégias de superação diariamente.

De acordo com Wright (2011), no estilo de liderança transformacional o líder é aberto a novidades, incentiva seu cooperador a crescer, tendo como foco o melhoramento da organização, procura a melhoria do ambiente de trabalho, motiva os colaboradores a não somente trabalhar pelo salário e sim a crescer junto com a organização, possui habilidade de conduzir os seus colaboradores melhoria do ambiente de trabalho, propiciando trabalhos mais eficientes e eficazes, oferece promoções aos que se destacam e reconhece que trabalhar com a mudança não é simples, mas que é inevitável. Este modelo já tem funcionado, em muitas empresas, e está cada vez mais presente nas empresas.

O líder transformacional sabe identificar a necessidade humana de forma racional, sabendo que todo colaborador tem algo em comum, estabelece valores, padrões e orienta esforços coletivos a fim de conduzir as pessoas a um comprometimento real de forma carismática (MAXIMIANO, 2010; HUNTER, 2004). Esse mesmo ponto de vista também é reforçado por Chiavenato (2004) e Wright (2011) quando comentam que funcionários bem tratados produzem mais e com isso aumenta-se a oportunidade de crescimento da organização. Esta é uma questão que se percebe desde o início da história da administração.

Segundo Wright (2011), nenhuma visão estratégica é permanente, um líder transformacional deve estar atento, a satisfação do cliente, qualidade do produto dos concorrentes, inovações em novos produtos, participação ativa no mercado, todo líder transformacional deve reconhecer a necessidade de mudança, a melhor época para esquecer-se do passado é quando a organização alcança seus objetivos. Um líder transformacional consegue motivar uma equipe a produzir com a mesma qualidade por longas horas, sendo estes modelos a serem seguidos dentro da organização (Wright, 2011).

Uma das principais características da liderança transformacional é a descentralização (DORNELAS, 2007; CHIAVENATO, 2004) onde os gestores concedem aos seus colaboradores autoridade de tomada de decisão. Isto mostra que as organizações precisam de líderes capazes de fazer a diferença, seja nos momentos de normalidade, sucesso ou de enfrentamento de crise pela organização (WRIGHT, 2011; MARQUES, 2016).

Segundo Marques (2016) existem sete habilidades presentes em um comportamento inovador típico da liderança transformacional, como pode ser visto a seguir:

- a) Autoconhecimento - Um líder conhece suas forças e fraquezas e alia-se a parceiros aos quais possa recorrer em momentos de dificuldade e, acima de tudo, com os quais possa compartilhar conhecimentos e experiências;
- b) Visão estratégica - Líderes inovadores são visionários, reconhecem a oportunidade, são comunicativos e sabem articular suas habilidades. Comunicam a mudança de forma clara e sabem reconhecer a necessidade de mudança;
- c) Maximização de valores - Os líderes são capazes de compreender os princípios e valores organizacionais e fazer uso destes para ajustar comportamentos e atitudes;
- d) Experiências desafiadoras - Líderes são proativos, procuram oportunidades de desenvolvimento para seus colaboradores e crescimento para a empresa;

- e) Talentos - Os grandes líderes são naturais descobridores e desenvolvedores de talentos. Líderes em potencial investem um período do seu tempo na preparação de seus sucessores, e reconhecem os sucessos destas pessoas como um reflexo de seu próprio sucesso;
- f) Construção de alianças- Construir uma imensurável rede de relacionamentos procurando estabelecer parcerias formais e informais;
- g) Aprendizado permanente - Líderes inovadores têm como principal característica analisar o que fazem como fazem e quais os resultados obtidos. Têm como lema aprender com seus sucessos e fracassos e demonstram à suas equipes a necessidade de fazer o mesmo. Entendem que enfrentar desafios é tentar novos caminhos.

Estes sete aspectos têm o objetivo de mostrar que, um estilo de liderança que conecta os líderes com as pessoas e estas com os propósitos organizacionais, é capaz de promover um ambiente adequado ao desenvolvimento das habilidades criativas. Tendo visto as posições teóricas sobre os estilos de liderança transacional e transformacional é possível observar diferenças existentes entre estes, a partir do quadro 1 logo a seguir.

As características de cada um dos estilos possuem, em geral, sentido contrário no que diz respeito à sua aplicação dentro das organizações. Portanto, o estilo de liderança transacional é aquele em que percebe-se uma gestão centralizada e autoritária onde são escassos os incentivos de produtividade aos colaboradores, sejam estes em termos de reconhecimento ou de remuneração. As informações estão, em geral, sob a propriedade de poucos na intenção de manter um maior controle sobre as operações realizadas pela organização, bem como, não se assumem riscos e prevalece uma postura tradicionalista de condução dos negócios. Por outro lado, o estilo de liderança transformacional é aquele onde a empresa possui modelos de gestão descentralizada, é motivadora, oferece benefícios como forma de aumento da satisfação e produtividade dos colaboradores. Neste estilo de liderança, as organizações assumem riscos calculados e possuem uma cultura de liderança, carisma e empreendedorismo em (WRIGHT, 2011; MAXIMIANO, 2010).

Estilos de Liderança	
Características da Liderança transacional	Características da Liderança Transformacional
Centralizada	Descentralizada
Autoritária	Motivacional
Pagamentos fixos estabelecidos	Oferece benefícios diferenciados
Não oferece plano de carreira	Oferece plano de carreira
Omite a situação financeira da organização	Informa a situação financeira da organização
Não assume riscos	Assume riscos previamente calculados
Não promove treinamentos	Promove treinamentos
Tradicional	Visionário
Chefe	Líder

Quadro 1 – Diferenças entre liderança transacional e transformacional. Elaborado pela autora com base em Wright (2011) e Maximiano (2010).

4 Método

Este artigo tem por objetivo compreender como os estilos de liderança influenciam no crescimento das organizações. Para tanto, buscou-se na literatura o entendimento sobre os estilos de liderança transacional e transformacional delimitadas como foco da pesquisa. Foram utilizados como fundamentação teórica livros, artigos científicos de periódicos acadêmicos, bem como artigos publicados em sites, por exemplo, da revista EXAME e também os sites institucionais das empresas tomadas como referência neste trabalho.

O trabalho apresenta-se como descritivo, pelo caráter expositivo de informações referente aos estilos de liderança adotados pelas organizações, e qualitativo por não fazer uso de métodos estatísticos matemáticos em nenhuma das fases do processo de construção do trabalho

No que diz respeito ao método de coleta de dados, estes foram adquiridos a partir de informações secundárias obtidas por meio de conteúdos eletrônicos publicados on-line tanto no site das próprias organizações estudadas como em outros sítios onde matérias sobre estas empresas foram divulgadas.

Quanto à análise dos dados, foi utilizado o método de estudo de caso na tentativa de aprofundar o entendimento sobre a fundação, constituição e desenvolvimento das empresas estudadas, bem como sobre a adoção dos estilos de liderança e suas consequências para o desenvolvimento organizacional.

Ao final da análise das informações, foi possível descrever qual dos estilos de liderança, transacional ou transformacional, trouxe maiores benefícios para a organização, bem como entender a forma como estes influenciaram no desenvolvimento de cada um das organizações pesquisadas.

5 Caso Southwest Airlines

O foco do negócio da Southwest Airlines é atuar em transporte aéreo com vôos domésticos nos EUA Kansas em Los Angeles (SOUTHWEST, 2016). Inaugurada em 1971. Atua em 93 cidades dos EUA e três países: Costa Rica, México e Belize (FORTUNE's, 2015). A principal política da empresa é tratar bem seus funcionários sob a visão que os tratando bem, estes irão se empenhar para produzir e, produzindo o suficiente, os acionistas irão continuar investindo e a organização continuará crescendo.

O *benchmarking* aplicado na empresa tem como foco principal a observação dos principais concorrentes no que diz respeito às política de preço baixo e o bom atendimento. Quanto à forma de gerenciamento dos negócios, esta ocorre direcionada à economia de recursos em época difíceis.

A empresa costuma promover seus funcionários. Seus dois CEO's, Gary e Herb, tem um estilo carismático de liderança. Herb, em especial, vai à empresa com frequência e costuma ajudar os colaboradores em suas atividades. Em uma entrevista, conta que a aproximação com os colaboradores é algo produtivo, porque assim consegue ter contato direto com o funcionário tornando possível acompanhar os pontos fortes e fracos para a organização, outro fator importante, é a recompensa aos colaboradores pelas suas atividades. (WRIGHT 2011; FORTUNE, 2015). Assim, o serviço oferecido tem todo o diferencial, pois, quando o funcionário é valorizado a organização cresce (WRIGHT, 2011)

O CEO e presidente da Southwest Airlines, enfatiza o seguinte axioma: “se você não trata bem seu pessoal, eles não vão tratar bem as outras pessoas” (FORTUNE, 2015). Com isso, pode se afirmar que os colaboradores são fontes importantes para o crescimento da empresa, sendo como mola propulsora que pode alavancar a organização.

As políticas aplicadas na Southwest Airlines consistem em manter o funcionário na empresa, fazendo promoção e defendendo seus direitos. Assim, é possível reduzir custos e aumentar a lucratividade. Outros aspectos importantes são: a rapidez e qualidade nos serviços, a descentralização das operações e a constante preocupação com os clientes e atenção aos concorrentes (WHARTON, 2003).

Observa-se também que a maximização de valores, o autoconhecimento e a visão estratégica citada por Marques (2016), são características inerentes ao perfil dos líderes desta organização e, de acordo com a literatura apresentada neste trabalho estes podem ser classificados como líderes transformacionais.

6 Caso Kodak

A Eastman Kodak Company é uma empresa multinacional que comercializou e produziu equipamentos fotográficos para profissionais e amadores. Foi fundada em 01 de Janeiro de 1881, por George Eastman e Henry A. Strong nos Estados Unidos em Rochester Nova Iorque. A empresa se expandiu para 200 países e alcançou um número acima de 100 mil funcionários. Foi líder de mercado por 124 anos, uma história de criação e inovação. (KODAK, 2015) com o lema você clica nós fazemos o resto. O corpo administrativo acreditava que seriam invencíveis pelo fato de que o número de patentes que possuíam era muito significativo.

É impossível pensar em fotografia e não se lembrar da Kodak, a maior empresa do mundo fotográfico que criou a primeira máquina em 1888, e a vendeu em 1891. (EXAME 2012). Suas contribuições tecnológicas são os filmes fotográficos, rolos de filmes para vídeo, câmera para fotografia aérea, scanner, lentes inquebráveis, mascaras de gás, filmes para raio X com estrutura para fotografar aviões, V-mail um programa de microfilmagem que agiliza o sistema de correspondência no mundo, deu cores as revistas e livros, acompanhou os astronautas a viagem a lua, lançou o KODAK EKTACHEM para diagnóstico médico, entrou no mundo de vídeos com o Kodavision e inventou a máquina digital (KODAK, 2015).

As possíveis justificativas para a queda da Kodak foram o excesso de confiança juntamente com a perda de foco. A empresa não procurou conhecer as tendências de consumo do seu público, bem como temeu inovar. A Kodak criou a máquina digital em 1975, porém, foram Canon e Sony que investiram no produto e ganharam o mercado (EXAME, 2012) mostrando que a empresa não teve visão, bem como subestimou suas concorrentes potenciais. (WRIGHT 2011).

Em uma entrevista a revista Exame (2012) um ex-diretor da companhia relatou que a Kodak adotava o discurso de ser imbatível, citou ainda que a liderança era hierarquizada e autocrática e, diante disto, nunca se preparou para perder mercado. Uma das coisas mais importantes para a Kodak era inovar, embora não tenha acompanhado a tecnologia, pois, apostou no mercado de fotografia por filme, quando já não era mais cabível.

A Kodak possuía uma visão centralizada, um dos seus pontos fracos era o medo de assumir riscos a acabou assim perdendo o mercado pelo mesmo produto com que entrou. Tentou investir em impressoras, algo que também havia criado, mas também não foi à frente porque a Apple e a HP já haviam dominado este seguimento tornando sua fatia de mercado a pouco mais de 2%.

Em 2012 Kodak declarou falência. No entanto, tentou se reinventar reconhecendo a necessidade de mudança, procurando desenvolver novas tecnologias, investindo em segmentos de óptica e químicas, filmadoras, tintas especiais. A Kodak hoje, investe no trabalho de pesquisadores, seu portfólio de produtos foi inovado e vendeu 1000 patentes para seus principais concorrentes (EXAME, 2016a; EXAME, 2016b).

Como podemos notar no caso da Kodak, a liderança mostrou-se com fortes aspectos de centralização e tradicionalismo. A empresa tratou dos processos organizacionais de negócios e investimentos com excesso de confiança, porém, por outro lado teve medo de assumir riscos.

De acordo com os aspectos descritos no quadro 1 as características de gestão observadas neste caso da Kodak assemelham-se ao estilo de liderança transacional.

7 Discussão

As empresas têm percebido cada vez mais a necessidade de adoção de estilos de liderança adequados às tendências contingenciais tanto internas quanto externas. Os serviços internos tendenciam a um maior direcionamento por parte das lideranças, a fim de manter o nível de satisfação e motivação dos funcionários elevados, de maneira que estes sintam-se valorizados e com isso reflitam positivamente estes aspectos no relacionamento e produtividade. O ambiente de mercado torna-se a cada período de exercício comercial mais competitivo e, em virtude disto, as organizações sofrem constantes pressões para adaptação e inovação. Desta maneira, a valorização do recurso humano, o desenvolvimento de capacidades potenciais bem como de suas habilidades, fazem com que os colaboradores trabalhem com alto grau de satisfação e de fato contribua para o atingimento dos objetivos organizacionais previamente estabelecidos (WRIGHT, 2011).

Trabalhar em conjunto com pessoas carismáticas, é um fator preponderante para o melhor desempenho dos funcionários e, como consequência, maior rendimento organizacional. Desta maneira, entende-se que os colaboradores aumentam seu rendimento e para que isto de fato ocorra é necessário que as organizações estejam constantemente abertas às mudanças tanto no seu ambiente organizacional interno quando no ambiente externo para que continuem fortes e competitivas no mercado. (DORNELAS, 2007).

Como apontado por Marques (2016) é necessário que o líder possua habilidades tais como o autoconhecimento, visão estratégica, maximização de valores, porém, como podemos perceber nos dois casos, não é o suficiente, visto que a funcionalidade da experiência se concretizará, de fato, no contato com o colaborador que é peça chave nos processos produtivos da organização, ou seja, não basta que o líder seja expert em sua área de atuação, mas, é preciso saber como utilizar toda sua expertise de maneira que seus subordinados o legitimem como líder e então se cumpra o sentido da liderança que é o de influenciar as pessoas para que realizem um determinado trabalho.

Aliado a isto, o líder deve: aceitar as experiências inovadoras a fim de abraçar as oportunidades de desenvolvimento para seus colaboradores e crescimento para a empresa, estar atento para o desenvolvimento de talentos preparar pessoas que possivelmente venham sucedê-lo reconhecendo os sucessos destas pessoas como um reflexo de seu próprio sucesso, bem como precisa construir alianças e estar em constante processo de aprendizado. Assim, podemos observar, a partir da análise dos casos, que a observação de fatores como estes fizeram da Southwest Airlines uma das maiores potências no que diz respeito a prestação de serviços de transporte aéreos, por outro lado, a não observância levou a Kodak à perda de fatia do mercado e da liderança na produção de bens primariamente inventados por ela.

8 Conclusões

Retomando o objetivo principal deste trabalho de compreender como os estilos de liderança influenciam no crescimento das organizações. Ao final pudemos verificar que o estilo de liderança transformacional apresenta fortes vantagens em relação à adoção de um estilo transacional, pois, como pode ser visto nos casos apresentados das duas organizações, a Southwest Airlines que se mostrou flexível, descentralizada, que utilizou de ferramentas motivacionais oferecendo planos de carreira e assumiu riscos calculados investindo nas demandas por inovação de produtos no seu mercado de atuação de forma visionária e assumindo uma postura carismática de líder, percebeu maior crescimento e estabilidade em seu mercado.

Em contrapartida, a Kodak que mostrou-se uma organização centralizada, autoritária, que não se propôs em assumir riscos de investimentos em novos produtos e tecnologias em tendência no mercado e que assumiu uma postura tradicional de chefia, observou problemas como a defasagem de seu sítio tecnológico, a perda de domínio na fabricação de produtos como a máquina digital, por exemplo, refletindo assim na perda de arrecadação em função da queda no volume de vendas e diminuição de sua fatia no mercado.

De acordo com a literatura proposta neste trabalho, a Kodak apresentou um estilo de liderança transacional enquanto que a Southwest Airlines mostrou-se uma organização com fortes características que apontam para o estilo de liderança transformacional

No caso da Southwest Airlines a liderança transformacional tem ajudado a empresa a permanecer no mercado concorrendo e seu crescimento tem sido favorável. Já em relação a Kodak, ao desenvolver um estilo de liderança transacional esta perdeu mercado e até então não conseguiu retomar sua liderança na produção e comercialização de câmeras fotográficas, apesar de estar produzindo outros itens dentro do seu portfólio.

Diante dos relatos de uma organização que está se superando há 41 anos e outra que sobrevive a mais de 100 anos, é preciso ter o cuidado de entender que nenhuma visão ou ação estratégica é permanente, pois, um líder transformacional deve estar atento, a satisfação do cliente, qualidade do produtos, ao avanço tecnológico e estar preparado para a guerra (WRIGHT,2011; TZU, 2005).

9 Limitações do estudo

Por ser este um estudo que analisa a influência de estilos de liderança nas organizações, seria importante o desenvolvimento da pesquisa com outras empresas visto que o estudo de caso utilizado contemplou somente duas empresas e empresas de ramos diferentes. Embora os estilos de liderança digam respeito principalmente ao comportamento dos gestores, o ambiente organizacional e a atividade principal da empresa são fatores que talvez possam mudar os rumos da análise. Neste sentido indica-se a elaboração de um trabalho que abranja um escopo maior de empresas estudadas ou que utilize empresas com atividades similares.

Outra limitação a ser observada é o acesso à fonte de coleta de informações que, pelo fato das empresas estudadas serem organizações internacionais, todos os dados coletados são de caráter secundário. Recomenda-se para estudos futuros que a adoção apenas de empresas instaladas no âmbito nacional e de fácil acesso poderia facilitar a triangulação de informações a partir da aplicação de diferentes ferramentas de coleta de dados como formulários, entrevistas ou mesmo de observação.

10 Referências

BERNARDI, Luiz Antônio. **Manual de empreendedorismo e gestão: fundamentos estratégicas e dinâmicas.** ed. Atlas, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração.** 7º edição, versão revista e atualizada. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2004.

CURY, Augusto Jorge. **O código da Inteligência: A formação de mentes brilhantes e a busca pela excelência emocional e profissional.** ed. Ediouro, 2008.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo na prática: mitos e verdades do empreendedor de sucesso.** ed. Campus, 2007.

EXAME. **Por que a Kodak queimou o filme no mercado.** 2012. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/por-que-a-kodak-queimou-o-filme-no-mercado>> Acesso em: 05 jun. 2016.

EXAME. **Kodak NX advantage é lançado oficialmente no Brasil em evento no Senai Barueri.** 2016a. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/dino/noticias/kodak-nx-advantage-e-lancado-oficialmente-no-brasil-em-evento-no-senai-barueri.shtml>> Acesso em: 03 jun. 2016.

EXAME. **Kodak desiste do mercado de câmeras digitais.** 2016b. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/kodak-desiste-do-mercado-de-cameras-digitais>> Acesso em: 03 jun. 2016.

FORTUNE'S. **Southwest bets big on business travelers.** 2015. Disponível em: <<http://fortune.com/2015/09/23/southwest-airlines-business-travel/>> Acesso em: 04 jun. 2016.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Comportamento organizacional: conceitos e práticas.** ed. Saraiva, 2006.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança.** ed. Sextante, 2004.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA). **Tecnologia exportação e emprego.** Brasília: IPEA, 2006.

KODAK. **At Kodak, Clinging to a Future Beyond Film.** 2015. Disponível em: <http://www.nytimes.com/2015/03/22/business/at-kodak-clinging-to-a-future-beyond-film.html?_r=1> Acesso em: 01 jun. 2016.

MARQUES, José Roberto. **Conceito de liderança transformacional.** 2016. Disponível em: <<http://www.jrmcoaching.com.br/blog/conceito-de-lideranca-transformacional/>> Acesso em: 03 jun. 2016.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana a revolução digital.** ed. Atlas, 2010.

SOUTHWEST. **About Southwest.** 2016. Disponível em: <<https://www.southwest.com/html/about-southwest/index.html?clk=GFOOTER-ABOUT-ABOUT>> Acesso em: 01 jun. 2016.

TZU, Sun. **A arte de guerra.** São Paulo: Martin Claret, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração** 4ª edição. Ed. Atlas, 2003.

WHARTON. **O que faz com que a Southwest Airlines continue operando?** 2003. Disponível em: <<http://www.knowledgeatwharton.com.br/article/o-que-faz-com-que-a-southwest-airlines-continue-operando/>> Acesso em: 02 jun. 2016.

WRIGHT, Peter L. **Administração estratégica conceitos.** 12ª reimpressão, São Paulo: Ed. Atlas, 2011.