



## A IMPORTÂNCIA DO LÍDER NAS ORGANIZAÇÕES

CUNHA JUNIOR, Edson.

Faculdade de Ciências Sociais e Agrárias de Itapeva

AZEVEDO, Brian Castelli

Faculdade de Ciências Sociais e Agrárias de Itapeva

LAMARI, Luciano Brunelli

Faculdade de Ciências Sociais e Agrárias de Itapeva

### RESUMO

Nas organizações temos o líder como peça fundamental, cada um com uma maneira diferente de liderança, o processo organizacional é cada vez mais influenciado por ele pois exerce um papel extremamente importante sobre os colaboradores. Este artigo constitui-se numa pesquisa bibliográfica exploratória que irá buscar compreender como os tipos de liderança, as competências e habilidades de um líder influenciam negativamente ou positivamente toda equipe e a organização.

**Palavras Chave:** Liderança; Líder; Organizações; Colaboradores;

### ABSTRACT

In organizations we have the leader as a fundamental part, each with a different way of leadership, the organizational process is increasingly influenced by him because he plays an extremely important role on employees. This article constitutes an exploratory bibliographic research that will try to understand how the types of leadership, the competences and skills of a leader influence negatively or positively the whole team and the organization.

**Key words:** Leadership; Leader; Organizations; Contributors;

### 1 – INTRODUÇÃO

As mudanças organizacionais e a reorganização dos processos produtivos com revisão criteriosa dos modelos tradicionais de gestão exigem dos líderes dos dias de hoje ajustes rápidos e eficazes. Pode-se dizer que o modelo utilizado até o final do século XX não se adapta mais efetivamente ao ambiente competitivo instalado na atualidade. As mudanças vivenciadas promoveram a quebra de paradigmas, levando à uma mudança da filosofia de gestão neste ambiente onde a liderança é essencial para o sucesso de qualquer organização (KOTTER, 2000).

Neste contexto a temática da liderança é recorrente, importante e desafiadora incluindo diversas variáveis como os tipos de poder e autoridade, as características pessoais do líder e subordinados, as relações sociais, o poder atribuível ao cargo e o



alcance dos objetivos das empresas, bem como demanda novas habilidades necessárias para definir o exercício da mesma. Desde os primórdios da humanidade existe uma preocupação com este assunto e muitos historiadores têm apontado que o desenvolvimento da história da humanidade foi e ainda é influenciado por privilégios e lideranças singulares (KETZ de VRIES ,1997).

As lideranças da organização são o principal elo que exerce influência no seu desempenho (ROMANI e DAZZI 2002). São tidas como reconhecedoras e disseminadoras dos valores coletivos, garantem os recursos do pessoal interno, e são elas as formadoras e defensoras da performance. É função do líder manter o interesse comum mesmo que muitas vezes prejudiquem seus objetivos pessoais (BENNIS, 1996).

Como uma vantagem competitiva indispensável no futuro, os fatores de liderança serão importantes e responsáveis por formular uma visão realista, formular estratégias para implementar a visão e comunicar efetivamente a visão para ganhar apoiadores as mesmas, delegando poder àqueles ao seu redor e confiando nas pessoas para que possam estabelecer e implementar essa visão.

Diante disso, este artigo tem como objetivo entender o papel e a importância da liderança nas organizações, se valendo de uma revisão bibliográfica para elencar alguns aportes teóricos sobre o tema, a fim de ampliar conhecimentos adquiridos e conquistar novos aprendizados, buscando maneira pratica como esta atuação pode impactar nas realidades das empresas.

## **2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Liderança: Conceito e Definição**

Segundo Kets de Vries (1997), na bibliografia organizacional a respeito de liderança, existem muitas definições, inúmeros artigos e controvérsias, e a maioria dos pesquisadores concorda sobre algumas características comuns que são importantes para os líderes, a saber, consciência, vitalidade, inteligência, posição, autocontrole, habilidades sociais, experiência aberta, compreensão da relevância da tarefa e estabilidade emocional. É importante ressaltar que:



[...] em crise não há liderança partilhada, quando o barco está afundando o capitão não pode convocar uma reunião para ouvir as pessoas, tem de dar ordens. Esse é o segredo da liderança partilhada: saber em que situações deve agir como chefe e em que situações atuar como parceiro”. Para ele “a tarefa do líder é desenvolver líderes”, pois toda empresa necessita deles, ainda que muitas negligenciem o seu desenvolvimento (DRUCKER, 1996, p. 162).

Pode acrescentar a isso a afirmação de Senge (1998) de que liderança “é a tensão criada pelo fosso entre a situação presente e o sonho. Como toda tensão procura resolução, ela é fonte de energia que leva à criação de algo que não existe. E é isso que fazem os líderes”.

Conforme Kotter (1997), a principal atividade de um líder é a geração de mudanças, suas ações são orientadas por três aspectos básicos: estabelecer o direcionamento estratégico da empresa, comunicar esses objetivos aos recursos humanos e inspirá-los a atingir seus objetivos.

Liderança é a arte de mobilizar os outros para a luta por aspirações comuns. Entretanto o conceito melhor aplicado a palavra "querer" é o que motiva as pessoas a fazer algo, que não é uma tarefa relativamente simples de ser colocado em prática. Para sentir a verdadeira essência da liderança, pode-se questionar: O que as pessoas precisam para participar de uma organização de forma "voluntária"? O que as pessoas precisam fazer se desejam alcançar um alto nível de desempenho? O que você pode fazer para manter as pessoas leais à organização? Assim será possível notar que há uma diferença entre receber apoio e comando e identificar que um verdadeiro líder mantém a credibilidade por causa de suas ações - por meio de desafio, incentivo, permissão e orientação (KOUZES e POSNER, 1997).

Em uma perspectiva clássica de gestão, um líder tem a função de estabelecer e implementar padrões de desempenho para atingir os objetivos organizacionais, seu foco principal está nas necessidades da organização, e não nas necessidades dos indivíduos (STONER e FREEMAN, 1999).

Na teoria estruturalista a proposta é por um líder cuja personalidade seja flexível, ter grande resistência a contratempos, a capacidade de adiar recompensas e um desejo permanente de realização. Para a teoria da contingência, o líder deve determinar qual atitude, procedimento ou técnica administrativa pode melhor contribuir para a realização



dos objetivos da organização em uma situação específica e um tempo específico (STONER e FREEMAN, 1999).

Ainda segundo os autores citados acima, durante a evolução do conceito de liderança, um estilo autoritário baseado na Teoria X evoluiu gradativamente para uma orientação democrática, buscando motivar os funcionários a se considerarem colaboradores sendo parte de uma organização baseada em valores humanos e sociais. Com a descentralização do poder de decisão e responsabilidade, as pessoas ganharam um maior grau de liberdade, permitindo que realizem atividades, respondam aos desafios e atendam às necessidades de autorrealização por meio da participação na tomada de decisões, dessa forma os funcionários serão mais comprometidos com os objetivos da organização.

Hoje, os líderes devem ter a capacidade de se moldar rapidamente ao enfrentar as situações cotidianas, com seguidores mais ativos e responsáveis nas atividades diárias. As principais características que os líderes devem possuir são: visão sistemática, entusiasmo, integridade (autoconhecimento, sinceridade e maturidade), curiosidade e ousadia (BENNIS, 1996). Logo então:

[...] o que fica claro é que o ambiente cada vez mais rápido e competitivo que enfrentamos no século XXI vai requerer mais liderança de mais pessoas para fazer as empresas prosperarem. [...] mais mudança requer mais liderança, o que é difícil oferecer se não for possível especificar com clareza qual é o elemento que falta. [...] não consigo conceber como este ritmo se reduzirá, o que tem muitas implicações para a questão da liderança. Liderar, por sua vez, é lidar com a mudança. (KOTTER, 2000, p. 2).

Para Bennis (1996, p. 78), “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”. Basta exercer o poder em períodos de estabilidade, mas para um ambiente em constante mudança, os líderes devem estar presentes, pois é esse tipo de incentivo e orientação que possibilita o desenvolvimento e a persistência da organização nessas circunstâncias.

Já Motta (1995) afirma que a partir da aceitação do líder pela equipe, a visão da legitimidade da liderança permite acreditar que grande parte do poder do líder está fixado na própria equipe, sendo esta a base para as partes mais relevantes da teoria contemporânea de liderança.



Segundo a pesquisa de Hersey e Blanchard (1986), a liderança situacional considera a liderança um atributo psicossocial complexo, que difere da consideração de traços ou características de personalidade. Logo, os líderes não podem usar apenas um estilo, mas uma única maneira de influenciar o desempenho dos outros. Em vez disso, você precisa usar diferentes estilos de liderança com base nas diferentes necessidades de seus funcionários. Portanto, acredita-se que não existe um modelo único e de alto nível de gestão de pessoas, podendo os gestores adaptar seu estilo ao nível de desenvolvimento dos funcionários em cada atividade que exercem.

A liderança situacional é uma ferramenta que ajuda as pessoas a compartilharem suas expectativas em relação ao meio ambiente, de forma que possam aprender gradativamente a monitorar seu comportamento e a tornar as pessoas responsáveis e automotivadas. Líderes com alto nível de consciência acreditam que a essência da vida da empresa está nas pessoas, na criatividade e na capacidade de atingir esse objetivo, o que equivale a tratar as pessoas como um ser único e indispensável (HERSEY e BLANCHARD, 1986).

## **2.2 Diferença Entre Liderança e Gerência**

As diferenças de comportamento entre gestores e líderes são estudadas há muitos anos, envolvendo suas percepções da realidade e do histórico das organizações na sociedade. O gerente é apoiado em regras, normas e procedimentos, enquanto o líder depende de suas qualificações, habilidades e das pessoas que trabalham sob sua liderança. Para os gerentes, o trabalho diário é uma vitória eterna. Para os líderes, este é um novo começo para novas oportunidades. Para os gerentes, a crise é um problema estressante e enfadonho, enquanto para os líderes, essas são situações inevitáveis devem ser enfrentadas com habilidade e discernimento. Diante disso, apesar do valor da gestão em uma empresa, a demanda por liderança é maior (BOTELHO, 1992).

Por isso é importante que as organizações tenham líderes e não somente 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).

Pina e Cunha et al. (2005) enfatizam a importância de distinguir líderes e gestores. Líderes: a) procuram agir com base na situação, b) inovar, c) fazer a si mesmos perguntas sobre o que e por quê, d) têm uma visão de longo prazo, e) são originais, f) suas habilidades não podem ser ensinadas / aprendidas:

[...] ser dirigente é como reger uma orquestra, onde as partituras mudam a cada instante e os músicos têm liberdade para marcar seu próprio compasso. A função gerencial não se assemelha com nenhuma outra atividade ou profissão; tornando-se difícil caracterizá-lo, sem gerar controvérsias sobre sua natureza. Portanto, apesar de muitas pesquisas e estudos diversos, permanece ainda um tanto ambígua e até mesmo misteriosa para muitos dos que tentam se aproximar de seu conteúdo (MOTTA, 1995, p. 119).

Cabe ao líder conhecer de forma integral não só a empresa, mas também seus liderados:

[...] deverá ter um profundo conhecimento da empresa, seu pensamento sobre ela tem um tom filosófico, e influencia aqueles à sua volta a trabalharem de forma mais inovadora e decisiva. Por sua experiência de trabalho direto com tantas pessoas na empresa através dos anos, conhece-lhes as habilidades e utiliza este conhecimento direcionando recursos para onde são necessários. É um facilitador de poder que ajuda a determinar como o trabalho será realmente obtido (HELGESEN, 1996, p. 48).

Pode-se então questionar nesse sentido:

[...] 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).

Para Muchinsky (2004), as características e habilidades de um líder têm um impacto profundo, dessa forma, a confiança dos liderados pode ser construída para corrigir as crenças do líder e aceitá-lo sem restrições mediante a uma obediência voluntária.

De acordo com Bennis (1996), liderança e gestão são duas funções muito importantes dentro de uma organização e também muito diferentes. É por isso que, no caso de liderança e gestão organizacional deficientes, algumas pessoas se destacam quando agem da maneira errada.

### **2.3 Tipos e Teorias de Liderança**

Segundo Galbraith e Lawler (1995), a maioria das estruturas organizacionais e práticas de gestão são projetadas para operar no ambiente mais estável possível, ou seja, prevalece um ambiente previsível, favorecendo uma visão conservadora da realidade para manter o status quo, assim como enfatiza padrões e normas rígidas e o principal requisito para os funcionários é trabalhar duro, obedecer ao chefe e cumprir as regras. Acordos de obediência e diligência são feitos em troca da segurança e os líderes precisam apenas pensar e decidir sobre a organização, enquanto os trabalhadores representam o trabalho necessário para realizar as tarefas exigidas de forma previsível e confiável.

Pinchot (1996) acredita que os líderes do passado tinham ideias de comando e controle e eram absolutamente incapazes de liderar a organização do futuro. Esse pensamento retrógrado funcionou bem na era industrial, mas estava repleto de ideais rasas e limitadas sobre os organizadores da época, o que teve um efeito desumanizador sobre os funcionários.

Segundo Drucker (1999), novas práticas agora exigem criatividade e flexibilidade nos negócios. Nas organizações contemporâneas, um novo modelo de liderança é necessário. Os líderes competitivos liberam a energia e o potencial das pessoas, com o objetivo de adquirir talentos, sabedoria e conhecimento para lidar com a complexidade das mudanças. As características de um líder são:



[...] os líderes estratégicos diferem dos gerenciais e dos visionários. Os estratégicos sonham e tentam concretizar seus sonhos, sendo uma combinação do líder gerencial, que nunca para para sonhar, e do visionário, que apenas sonha. Um líder estratégico provavelmente criará mais valor que a combinação de um líder visionário e de um gerencial. Os gerenciais buscam a estabilidade financeira da organização em curto prazo. Consequentemente, mantêm o status quo e não investem em inovações que possam mudar e aumentar os recursos da organização em longo prazo. Os líderes visionários procuram a viabilidade em longo prazo da organização, querem mudar e inovar, a fim de criar valor em longo prazo. A integração desses dois tipos de liderança pode criar uma equipe de dois ou mais indivíduos que possa exercer liderança estratégica e criar valor para a organização. Contudo, um só indivíduo que combine, em sinergia, as qualidades de um visionário e de um gerencial realizará o máximo de criação de valor para a sua organização (ROWE, 2002, p. 13).

No que diz respeito ao paradoxo entre o liderar e gerenciar, o autor afirma que:

[...] um líder estratégico cria a desordem, comete erros e, às vezes, é repreendido por seus chefes e subordinados, precisando até desculpar-se com os funcionários por ter criado muita desordem sem que eles estivessem preparados para isso. Entretanto, as recompensas valem a pena, visto que as pessoas que trabalham com esse líder apresentam um aumento em termos de energia e produtividade, realizando mais tarefas em um tempo menor. Eles têm mais prazer no trabalho, tornando-se mais criativos, inovadores e mais propensos a correr riscos, pois sabem que isso aumentará a viabilidade em longo prazo (ROWE, 2002, p. 18).

Sugere-se que é possível manter a viabilidade, desde que haja um número suficiente de pensadores na organização que mantenha o controle estratégico, e indique que os:

[...] executivos dessas organizações devem começar a ver-se como líderes estratégicos que necessitam aceitar e unir líderes visionários e gerenciais. Devem combater as influências coercitivas do controle financeiro e lutar pelo exercício dos controles estratégicos e financeiros, com ênfase nos estratégicos. Devem entender os conceitos de conhecimento tácito e explícito, de pensamento linear e não linear e perceber como podem integrá-los para que a organização se beneficie. As recompensas frequentemente serão a criação de valor e a performance superior à média tanto nas organizações recém-criadas como nas já estabelecidas (ROWE, 2002, p. 18).

Stoner e Freeman (1999) mostraram que a liderança é essencial para os gerentes, pois desempenha um papel importante na eficácia das equipes e das organizações. O papel da liderança pode ser definido como um processo orientador as tarefas dos membros da





companhia. Ainda conforme os autores (1999, p. 361), “a escolha do estilo de liderança deve ser influenciada por várias forças que existem no administrador, nos subordinados e na situação de trabalho”.

A pesquisa sobre liderança é conduzida por meio de três métodos: um baseado em traços, a segunda vertente tem a ver com o comportamento ou função e a terceira com contingência ou situação (BOWDITCH; BUONO, 1992).

Segundo a pesquisa de Wheatley (1999), a teoria situacional foi substituída por uma nova perspectiva de liderança que passa a dar importância a esse tipo de rede de relacionamento inserida na prática. As habilidades do líder formam uma tendência de relacionamento, que evoca subordinação inteligente ao líder e delega poder.

Para Kuczmariski e Kuczmariski (1999), liderança é o resultado de capacitar as pessoas a atuarem por meio do grupo, exigindo orientação sobre os esforços e que seus membros assumam compromissos, ou seja, a liderança é responsabilidade de uma equipe. Mesmo que não haja equipe, todos precisam de habilidades de liderança: “A liderança aprendida é um processo contínuo. A pessoa não se torna repentinamente um líder, nem para de aprender as habilidades de liderança” (Kuczmariski e Kuczmariski, 1999, p. 181).

Em muitas organizações, qualquer membro pode determinar certos valores e formas de conduzir os negócios, seja um trabalhador ou um gerente sênior. Portanto, é importante ter princípios orientadores simples como: visão orientadora, valores fortes, crenças organizacionais. Ou seja, a tarefa dos líderes é se comunicar e estar sempre presente, mantendo a clareza para que as pessoas possam se mover livremente dentro do sistema (WHEATLEY, 1999).

Embora todos os tipos de liderança sejam muito importantes para os três componentes da gestão do conhecimento (criação, compartilhamento e utilização), para diferentes tipos de organizações, um ou outro será mais benéfico. Portanto, é importante que a alta liderança esteja atenta a criar e mudar a estrutura organizacional. No nível intermediário, o líder precisa de habilidades de relacionamento e perspectivas inter sistêmicas de várias estruturas, e seu papel é complementar. No nível de base, o papel do líder é usar a estrutura organizacional para gerenciar com capacidade técnica e justiça (NEVES, 2001).



Os líderes controlam tudo, fazem as coisas acontecerem, sonham e depois transformam esses sonhos em realidade, atraem os compromissos voluntários dos seguidores, inspiram sua vitalidade e transformam a empresa em uma nova entidade com maior potencial de sobrevivência, crescimento e excelência. A liderança eficaz pode maximizar a contribuição para o bem-estar dos membros da empresa e da sociedade em que vivem, injetando vitalidade. Se os gerentes são conhecidos por suas habilidades de resolução de problemas, os líderes são mestres em projetar e construir organizações, sendo considerados os arquitetos do futuro da organização (NANUS, 2000).

A mudança estratégica na organização centra-se nas atividades relacionadas com o background de perceber a mudança, o conteúdo da mudança ou o processo de implementação, porque o ponto de partida da análise da mudança estratégica é que a formulação de qualquer conteúdo estratégico inevitavelmente, assume seu background e processo (PETTIGREW, 1989).

Segundo Nanus (2000), a primeira das quatro funções de um líder visionário é a seleção e expressão de objetivos em um ambiente externo, onde a empresa deve orientar sua própria energia para conceber o significado da visão. Para poder indicar bem a direção, a liderança precisa estabelecer um processo que permita aos outros reconhecer que se trata de um símbolo do verdadeiro progresso da empresa, o que significa um passo claro na eficácia e na eficiência. Quanto ao papel da liderança no processo de mudança, Pettigrew (1989) enfatizou os passos para alcançá-la, que se baseiam em quatro aspectos: comunicação, monitoramento, política e persistência.

## **2.4 Lideranças nas Organizações: Papel e Importância**

De acordo com Chiavenato (2002), até recentemente, os modelos organizacionais passaram por pequenas mudanças, sendo considerado como modelos de engenharia com completude, precisão e eficiência geral. Além disso, gestão significa controlar com o apoio do poder para garantir que nunca ocorram erros. Foi apontado nesse sentido que:

[...] o modelo educacional comportamentalista é ainda reforçado pelas organizações. Elas utilizam variados incentivos para gerar alguns tipos de comportamento em seus funcionários, porém,

mantém-se aí a fidelidade à linha fronteira, ocasionada pela limitação presente (KOHN, 1998, p.132).

Outro apontamento importante diz respeito a que:

[...] vivemos uma época em que enxergamos sistemas em vez de partes; interconexões, que entrelaçam o mundo numa unidade e isto nos coloca em maior consciência a respeito de nossa interligação com as outras pessoas e as coisas. Nas organizações muito se discute sobre como integrar os seus colaboradores, buscando o enriquecimento que o todo proporciona, em grau superior às partes somente somadas, para se atingir determinada tarefa (WHEATLEY, 1999, p.180).

Segundo Guimarães (2002), a liderança baseia-se na capacidade de influenciar pessoas em diferentes situações e experiências, proveniente de grupos de diferentes estratos, sendo que o processo de comunicação entre as pessoas pode se orientar para o alcance dos objetivos pretendidos. O papel do líder na organização inclui esclarecer as necessidades das diretrizes estratégicas e necessidades pessoais, orientar ambas as partes para atingir as necessidades do sistema e desenvolvimento pessoal e realizá-los de forma excepcional, inspirando compromissos pessoais, orientando-os para o alto desempenho e levando para a organização resultados cada vez mais positivos.

Os líderes empreendedores precisam melhorar a eficiência da organização porque precisam buscar atividades de gestão voltadas para resultados, baseadas em práticas que articulem a satisfação dos funcionários e seu comprometimento com os objetivos organizacionais. Para uma organização, é vital que seus líderes, como aprendizes e mestres, inovadores e visionários, adquiram as habilidades necessárias para alcançar o sucesso do negócio, participem ativamente e assumam responsabilidades e riscos. Para quem ocupa posições-chave na empresa, esse tipo de liderança vem se tornando cada vez mais um fator indispensável (GUIMARÃES, 2002).

As organizações precisam de líderes humanos e agressivos que se preocupem em promover o desenvolvimento geral para que seus profissionais possam se tornar mais realizados e felizes com as organizações e mais saudáveis de várias maneiras. Por isso, é necessário implementar planos de incentivos e planos de valorização de pessoas para



motivar talentos, estimulando a aplicação de seu potencial e expectativas de desenvolvimento (GUIMARÃES, 2002).

Covey (1994) prevê que os futuros líderes serão responsáveis por estabelecer uma cultura e um sistema de valores baseado nos princípios de aprendizado e crescimento, com coragem e humildade.

De acordo com Romani e Dazzi (2002, p. 47) “um dos grandes desafios nas organizações do futuro é de saber usar o conhecimento de cada um, saber somá-los e saber criar um ambiente de sinergia para alavancar os negócios”.

De acordo com Drucker (1996, p. 76), “a base para uma liderança eficaz na sociedade do conhecimento é compreender a missão da organização, defini-la e estabelecê-la de forma clara e visível”.

Já Nonaka (1997, p. 40) aponta:

[...] os gerentes devem propiciar aos funcionários uma estrutura conceitual que os ajude a extrair significado de sua própria experiência. Os médios gerentes sintetizam o conhecimento implícito tanto dos funcionários como dos altos executivos, tornam este conhecimento explícito e o incorporam em novas tecnologias e produtos. Neste sentido, são verdadeiros “engenheiros do conhecimento” da empresa criadora do conhecimento.

Reconhecendo que a liderança não deve se limitar ao conhecimento e poder, o aprendizado em todos os níveis da organização está constantemente aumentando. Dessa forma, é sabido que os líderes buscarão sempre aprender, e garantir o aprendizado contínuo por meio do desenvolvimento de habilidades e atitudes (FLEURY, 1995).

### **3 – CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Diante da globalização, por meio de mudanças constantes, um líder deve se adaptar à nova realidade e ser capaz de conduzir toda sua equipe para completar o processo de mudança, que é cada vez mais necessário para que as organizações transformem novas ameaças em oportunidades e agreguem valor a seus bens e serviços.

Com o surgimento oportuno de lideranças, essas mudanças se tornam cada vez mais intensas, sendo necessário ter uma visão mais abrangente das ações para promover o



desenvolvimento das relações interpessoais. Através do trabalho do líder, se obtém mais benefícios com as pessoas que fazem parte da equipe, sendo possível descobrir os valores que motivam as pessoas a inovar, ser únicas, comunicar, refletir, participar e poder se desenvolver.

Pode-se concluir através da revisão bibliográfica feita que dentro da organização, os líderes precisam ser versáteis para entender mudanças, formular estratégias, definir metas e padrões e implementar mudanças organizacionais, lidando com a imprevisibilidade, incerteza e instabilidade da organização.

É importante salientar que cada organização deve analisar seu estilo de liderança, para além do que está descrito na teoria, desenvolvendo estilos de liderança eficazes de acordo com a companhia e as pessoas que a compõe.

Um aspecto muito importante dos líderes em uma organização é se tornarem inspiração a outros participantes, por exemplo na resolução de situações desfavoráveis quando assumem um papel visionário e, portanto, fazem as mudanças necessárias para alcançar os resultados.

Portanto, certas teorias de liderança irão melhorar o desempenho do trabalhador quando colocadas em prática, adotando certas premissas. Desse modo a qualidade e a quantidade de seu trabalho aumentam, o que está positivamente correlacionado a um melhor desempenho e, portanto, a um maior sucesso organizacional.

#### 4 – REFERÊNCIAS

- BENNIS, W. **A formação do líder**. Tradução de Marcelo Levy. São Paulo: Atlas, 1996.
- BOTELHO, E.F. **Administração inteligente: a revolução administrativa**. São Paulo: Atlas, 1992.
- BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. Tradução de José Henrique Lamendorf. São Paulo: Pioneira, 1992.
- CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: edição compacta**. 7<sup>a</sup>.ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- COVEY, S.R. **Liderança baseada em princípios**. Tradução de Astrid Beatriz de Figueiredo. São Paulo: Editora Campus, 1994.



DRUCKER, P.F. **Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século.** Tradução de Nivaldo Montigelli Júnior. São Paulo: Pioneira, 1996.

\_\_\_\_\_. **Desafios gerenciais para o século XXI.** Tradução de Nivaldo Montigelli Júnior. São Paulo: Pioneira, 1999.

FLEURY, M.T; FLEURY, A. **Aprendizagem e inovação organizacional.** São Paulo: Editora Atlas, 1995.

GALBRAITH, J.R.; LAWLER III, E.E. (Orgs.). **Desafios à ordem estabelecida.** In: Organizando para competir no futuro: estratégia para gerenciar o futuro das organizações. Tradução de James F. Sunderland Cook. Revisão técnica de Luciano Sabóia Lopes Filho. São Paulo: Makron Books, 1995.

GOMES, M.T. **Será que você é um líder?** Revista Você S.A. São Paulo, n. 1, abr. 1998.

GUIMARÃES, C..P.S.F. **Liderança eficaz: pessoas motivadas e felizes, organizações saudáveis.** São Paulo, 2002.

HELGESEN, S. **Liderando pela base.** In: DRUCKER, Peter Ferdinand. O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era. Tradução de Cynthia Azevedo. São Paulo: Futura, 1996.

HERSEY, P; BLANCHARD, K. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da Liderança Situacional.** Tradução de Edwino A. Royer. São Paulo: EPU, 1986.

KETS DE VRIES, M.F.R. **Liderança na empresa: como o comportamento dos líderes afeta a cultura interna.** Tradução de Reynaldo Cavalheiro Marcondes e Anna Christina de Mattos Marcondes. Atlas, São Paulo, 1997.

KOHN, A. **Punidos pelas recompensas: os problemas causados por prêmios por produtividade.** Tradução de Cecília Whitaker Bergamini e Maria Helena Steiner. São Paulo: Editora Atlas, 1998.

KOTTER, J.P . **Liderando mudança.** Tradução de Leading Change. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

\_\_\_\_\_. **Afinal, o que fazem os líderes: a Nova Face do Poder e da Estratégia.** Tradução de Leading Change. São Paulo: Campus, 2000.

KOUZES, J.M; POSNER, B.Z. **O Desafio da Liderança.** 7ª ed., Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KUCZMARSKI, S. S.; KUCZMARSKI, T. D. **Liderança baseada em valores.** Tradução de Neyd Siqueira. São Paulo: Educator, 1999.



MOTTA, P.R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente.** Rio de Janeiro: Record, 1995.

MUCHINSKY, P.M. **Psicologia Organizacional.** Tradução de Ruth Gabriela Bahr. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

NANUS, B. **Liderança Visionária.** Rio de Janeiro: Campus, 2000.

NEVES, J. **O processo de liderança.** In: CARVALHO FERREIRA, J. M.; NEVES, J.; CAETANO, A. (Eds.). Manual de psicossociologia das organizações. Lisboa: McGraw-Hill, pp. 377-403, 2001.

NONAKA, I. **A empresa criadora de conhecimento.** In: STARKEY, Ken (org.). Como as Organizações Aprendem. Tradução de Lenke Peres. São Paulo: Futura, 1997.

PETTIGREW, A..M. **A Cultura das Organizações é Administrável?** In: FLEURY, Maria Tereza L. et al. Cultura e Poder nas Organizações. São Paulo: Atlas, p. 145-153, 1989.

PINA E CUNHA, M. et al. **Manual de Comportamento Organizacional e Gestão.** 4ª ed., Lisboa: Editora RH, 2005.

PINCHOT, G. **Criando organizações com muitos líderes.** In: DRUCKER, Peter Ferdinand. O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era. Tradução de Cynthia Azevedo. São Paulo: Futura, 1996.

ROMANI, C; DAZZI, M.C.S. **Estilo Gerencial nas Organizações da Era do Conhecimento.** In: ANGELONI, Maria Terezinha (coord.). Organizações do Conhecimento: infraestrutura, pessoas e tecnologias. São Paulo: Saraiva, 2002.

ROWE, W. G. **Liderança estratégica e criação de valor.** ERA, Revista de Administração de Empresas, v. 42, n.1, p. 7-19, jan./mar. 2002.

SENGE, P. **A Quinta Disciplina: arte e prática da organização que aprende.** Tradução de Regina Amarante. São Paulo: Best Seller, 1998.

STONER, J.A. F; FREEMAN, R. E. **Administração.** Tradução de Alves Calado 5ª ed., Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

WHEATLEY, M,J. **Liderança e a nova ciência: Aprendendo organização como um universo ordenado.** Tradução de Adail Ubirajara Sobral e Maria Stela Gonçalves. São Paulo: Editora Pensamento-Cultrix, 1999.