

O PAPEL DA LIDERANÇA NA CRIAÇÃO DE EMPRESAS DE SUCESSO

José de Andrade Silva Filho¹
Antônio Wilson Santos²

RESUMO

Liderança é um dos temas que mais chamam atenção dos investigadores e profissionais dos mais variados setores, por ser um assunto de extrema importância para construção de relacionamentos, de influência e principalmente de resultados. Líderes são pessoas de visão, de objetividade e de decisão. Os líderes do futuro são mentores, dedicam-se à formação e desenvolvimento de novos líderes. O presente trabalho objetiva analisar práticas de lideranças na criação e incremento de empresas de sucessos, bem como mostrar o perfil de gestores que fizeram da sua organização uma empresa competitiva e de destaque. O artigo verificou se há ou não influência de líderes na criação de corporações competitivas e o que fazem para tal performance. Observou-se o papel desses gestores que vivem sempre em ambientes dinâmicos e de constantes mudanças, em um cenário de decisões rápidas, que exigem atenção e visão estratégica diante de situações de riscos. A metodologia utilizada foi uma pesquisa bibliográfica, onde foram lidos, interpretados e correlacionados autores que tratam do assunto em questão. Entende-se que a liderança se faz presente em todo e qualquer ambiente, pois a necessidade de um gestor é visto como um posicionamento estratégico para as empresas que buscam competitividade e vantagem mercadológica e para acontecer se faz necessária a presença de pessoas comprometidas e que liderem os processos, e suas ações são predominantemente essenciais.

Palavras-Chaves: Liderança. Líderes. Gestor.

ABSTRACT

Leadership is a subject that calls researchers and professionals attention from different areas and fields. It's a highly important matter on relationship development, influence and mainly results. Leaders are persons of strategic vision, objectiveness and capable of make decisions. The would-be leaders are mentors, dedicated to the development of new leaders. The present work is meant to analyze the practices of leaders on creation and improvement successful companies, so as to demonstrate the leader's features that help his organization, a competitive

¹ Concludente do Curso de Administração pela Faculdade Leão Sampaio. E-mail: andradeabdiel@yahoo.com.br.

² Profº. Doutorando em Gestão de empresas Pela UAA e professor da Faculdade Leão Sampaio. E-mail: falecomwilsonsantos@hotmail.com

one. This article has examined, if the leaders influence has an impact on the outcome of competitive companies and their performance. It has been observed what the role of leaders who take risky steps on dynamic and unpredictable environment, in a scenario which requires hasty decisions and strategic vision on a volatile situation. It has been done a bibliographic research on various authors. Leadership is present everywhere and leaders are strategic for companies that seek competitiveness and market lead and it only happens when the companies have persons not only with process but also people.

Key Words: Leadership. Leaders. Manager

INTRODUÇÃO

A versão tradicional de liderança enfatiza a importância e o papel do gestor. Essa versão supõe que liderança é originária das qualidades pessoais do líder, diz Secord *apud* Lacombe (1964). Essa é uma situação que já é percebida há tempo, justamente por pesquisadores de diversas áreas estudarem o comportamento das pessoas com suas características diversas, por isso é de se entender que não existe uma definição correta do próprio conceito de liderança até porque existem mais de 130 definições de liderança e mais de 5 mil estudos sobre suas principais características, segundo o autor Lacombe (2005, p 203).

O ponto mais comum do que seria liderança, visto por uma visão administrativa, é que liderar é conduzir um grupo de pessoas influenciando seus comportamentos e ações para fins de cumprimento dos objetivos da organização, mediante um visão de futuro, bem como baseado em idéias e princípios. Esses objetivos serão alcançados por meio dos liderados.

Agindo de forma diferente e na condução do grupo, o líder tem o papel de ordenar, comandar, motivar, persuadir, dar exemplos pessoais, compartilhar os problemas e ações, delegar e cobrar resultados.

Para você ser um líder, sua principal tarefa a partir de agora será ouvir, observar, servir, executar e concluir! Assim, seus passos serão seguidos, sua voz será ouvida, sua energia influenciará a todos em sua volta, e naturalmente sua liderança será conhecida e reconhecida. (AZEVEDO, 2009)

As empresas precisam de pessoas que dêem resultados satisfatórios, que trabalham em prol desses resultados, apresentando sempre ações criativas na realização das metas da organização. Segundo Robbins e Decenzo (2009, p. 235) “de acordo com a teoria caminho-meta, o trabalho de um líder é auxiliar os seguidores a alcançar seus objetivos.” Assim a

liderança torna-se um fator importante para as empresas e dependem de sua visão, capacidade de convergir esforços e promover sinergia na efetivação dos objetivos organizacionais.

Eduardo Shiniashyky (2009) fez o público presente refletir um pensamento interessante no XI Fórum Internacional de Administração, quando indagou ao público presente: “quem gostaria de ser o primeiro?”, e muitos dos que ali estavam levantaram as mãos; em resposta Eduardo falou, “que não desejemos ser o primeiro e sim o único.” Os grandes líderes da nossa história se propuseram a ser únicos, isso tudo pelos seus feitos, ações em dignidade da sua nação ou de seus sonhos. Quem não já ouviu falar de Mahatma Gandhi, Jack Welch, Mart Luther King, Bill Gates, Ted Turner, Walt Disney, Roberto Justus, Bernardinho e de modo especial Jesus Cristo? Essas pessoas ousaram e fizeram coisas que outras não tiveram a iniciativa de fazer. Contudo, foram únicas na concretização de seus planos, os quais tiveram o intuito do bem, do desenvolvimento e da oportunidade social.

2 CONCEITOS DE LIDERANÇA

A liderança possui conceitos diversos, e entre eles se tem; um conjunto de momentos, percepções, atitudes, caráter e principalmente de comportamento, isso tudo, devido ao processo de pessoas poderem influenciar outras em prol de objetivos comuns, tendo em vista a condução de um grupo e a construção de resultados satisfatórios. Ou seja, liderar significa conduzir, influenciar e alcançar resultados através de um grupo disposto e comprometido, é fazer com que as coisas aconteçam.

Para Caravantes (2005, p.505) “podemos definir liderança como um processo de influência dirigido para modelar o comportamento de outras pessoas”.

Segundo o economista e consultor de empresas:

Embora existam múltiplas definições para a liderança, é possível encontrar dois elementos comuns em todas elas: por um lado é um fenómeno de grupo e, por outro, envolve um conjunto de influências interpessoais e recíprocas, exercidas num determinado contexto através de um processo de comunicação humana com vista à obtenção de determinados objectivos específicos. As funções de liderança incluem, portanto, todas as actividades de influência de pessoas, ou seja, que geram a motivação necessária para pôr em prática o propósito definido pela estratégia e estruturado nas funções executivas. George Terry sintetiza a ideia central do conceito de liderança em apenas: "A liderança é a actividade de influenciar pessoas fazendo-as empenhar-se voluntariamente em objectivos de grupo" (NUNES, 2009)

O que é visível de forma constante nos textos anteriores é a palavra influência – o dicionário Aurélio (1988), define como uma ação que uma pessoa ou coisa exerce sobre outra. Essa ação exercida sobre o grupo fará com que o resultado possa ser alcançado. Para Bernardinho (2006) “Liderança é a capacidade de tirar a máxima performance de sua equipe com padrões de consistência e permanência.” E mais o autor Cartwright e Zander (citados por Minicucci: 1997, p. 4) afirmam que “a liderança é vista como a realização de atos que auxiliam o grupo a atingir seus resultados preferidos”. Tais ações devem estar focadas para realização dos planos estabelecido do grupo em conjunto com os recursos disponíveis.

Hoje as empresas procuram pessoas de resultados e que possam envolver-se e desenvolver um grupo capaz de ser proativo, onde diante de muitas circunstâncias, o líder se destaca pelo desempenho e capacidade de liderança e condução do grupo. O líder é fundamentalmente importante para tal perspectiva.

A liderança para ser influente, os líderes têm que ser exemplos diante das situações mais promissoras e difíceis.

Liderança exige muita dedicação, postura ética, visão, trabalho em equipe, comunicação, saber ouvir a outra parte e principalmente ação, firmeza as decisões tomadas e, tudo isso parte daqueles que têm a natureza de líder ou que estejam em desenvolvimento para tal função, pois é uma função que lida com mudanças. Robbins (2008, p. 371) fala que “os líderes estabelecem a direção mediante a formulação de uma visão de futuro [...]”.

A liderança é uma área de difícil compreensão, mas os vários conceitos e definições existentes conduzem a um ponto fundamental que é a influência e as relações interpessoais de cada gestor.

Percebendo-se assim a importância dessa liderança no comportamento das pessoas nas organizações modernas, nos perguntamos o que é liderança? De acordo com o livro Liderança, de John Garner, liderança é o processo de persuasão, ou de exemplo, através do qual um indivíduo (ou equipes de liderança) induz um grupo a dedicar-se a objetivos defendidos pelo líder, ou partilhados pelo líder e seus seguidores. Já Chiavenato, define liderança como a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida através do processo da comunicação humana à consecução de um ou de diversos objetivos específicos (RAHE, 2001, p.7).

Qualquer pessoa pode ser líder, mas poucas têm a habilidade e competência de um. Um bom líder será aquele que estará em eterna construção, desenvolvendo sempre sua capacidade de gerir pessoas em prol de resultado, de crescimento pessoal, profissional e do grupo que trabalhou para atingir as metas desejadas.

2.1 Tipos de Liderança

As diversidades de conceitos sobre liderança conduzem aos vários tipos de liderança. Diversos autores buscam incrementar com abordagens diferenciadas o tema em questão devido ao fato de observarem, perceberem e pesquisarem os comportamentos de grandes pessoas que se destacam nas organizações.

Os principais tipos de liderança são:

2.1.1 Líder autoritário:

Fixa diretrizes sem a participação do grupo; determina as técnicas para a execução das tarefas. É também ele que designa qual a tarefa de cada um dos subordinados, e qual será o companheiro de trabalho de cada sujeito. É dominador, provocando tensão e frustração no grupo. Tem uma postura essencialmente diretiva, dando instruções concretas sem deixar espaço para a criatividade dos liderados. Este líder é pessoal, quer nos elogios, nas críticas que faz. As consequências desta liderança estão relacionadas com uma ausência de espontaneidade e de iniciativa por parte dos liderados, bem como pela inexistência de qualquer amizade no grupo, visto que os objetivos são o lucro e os resultados de produção. O líder autoritário provoca grande tensão, agressividade e frustração no grupo.

2.1.2 Líder democrático

Assiste e estimula o debate entre todos os segmentos. É o grupo, em conjunto, que esboça as providências e técnicas para atingir os objetivos. Todos participam nas decisões. As diretrizes são decididas pelo grupo, havendo, contudo um predomínio (pouco demarcado) da voz do líder. O grupo solicita o aconselhamento técnico do líder, sugerindo várias alternativas para o grupo escolher. O líder democrático, quando critica ou elogia, limita-se aos fatos, é objetivo. Este tipo de liderança promove o bom relacionamento e a amizade entre o grupo, tendo como consequência um ritmo de trabalho progressivo e seguro. O comportamento deste líder é essencialmente de orientação e de apoio.

2.1.3 Líder liberal

Também denominado *de laissez faire*, não há imposição de regras. O líder não se impõe ao grupo e consequentemente não é respeitado. Os liderados têm liberdade total para tomar decisões quase sem consultar o líder. Quem decide sobre a divisão das tarefas e sobre quem trabalha com quem, é o próprio grupo. Como não há demarcação dos níveis hierárquicos, corre-se o risco do contágio desta atitude de abandono entre os subordinados. Este é frequentemente considerado o pior estilo de liderança, pois reina a desorganização, a confusão, o desrespeito e a falta de uma voz que determine funções e resolva conflitos.

Esses são os tipos mais comuns encontrados nas literaturas. Muitos pesquisadores da área ou até especialistas costumam identificar outros comportamentos atribuindo novos conceitos sobre o tema.

3 LIDERANÇA E EMPRESAS DE SUCESSO

3.1 O Líder Promove ação

É perceptível que a liderança vem tomando destaque em várias áreas. Será que um grande líder é aquele ser dotado de muito saber? De feitos extraordinários? Que realiza sozinho grandes coisas? A literatura disponível sobre o tema oferece vários elementos sobre a capacidade do líder em agir através das pessoas. No entanto, várias obras citam a importância da iniciativa, da ação, do querer fazer. Isso vai depender da forma com que os líderes lidam com as pessoas, porque são delas que sairão os resultados das ações do gestor. Já em outros casos, só o detalhe da ação, da iniciativa, do querer fazer, fazem pessoas comuns conseguirem grandes feitos.

O conhecimento técnico, o aprendizado contínuo e o saber são alguns quesitos básicos e essenciais de todos que pretendem assumir um cargo de comando. Mas o ponto de sucesso dessas pessoas está não só na boa ideia ou no planejamento de uma nova estratégia ou na montagem de uma equipe de resultado, está no desejo da ação, no posicionamento que reflete em líderes criativos, de iniciativa e espontaneidade, líderes que gostam e fazem coisas diferentes dos outros (SOUKI, 2007).

Este mesmo autor acrescenta:

Thomas Édson, líder do setor elétrico, sabia que o gênio nasce da ação. Afirmava que apenas 1% da genialidade se encontra na inspiração. Os outros 99% são constituídos durante o suor da ação. Essa proporção é especialmente válida quando se trata da liderança, pois, além de genial, a pessoa precisa desenvolver habilidades fundamentais de saber lidar com pessoas e ter a coragem de enfrentar o mercado e correr riscos. (SOUKI, 2007. p. 11).

Pessoas como Bill Gates, Walt Disney e Ted Turner são tidos como exemplos de líderes de ação e que não precisaram de muitas experiências para constituírem seus impérios, construíram seus sonhos, seus negócios com muita dedicação e esforço, conseguindo resultados através de suas ações. Bill Gates é considerado o homem da informática; Walt Disney como líder do entretenimento por construir um dos maiores parques temáticos do mundo e Ted Turner fundador de um canal de notícia 24 horas, durante todas as horas do dia, todos os dias da semana, mostrando as principais notícias ao mundo a Cable News Network – CNN.

Segundo Souki (2007) eles tiveram o que chamam das 7 chaves do sucesso:

- Proatividade acompanhada de senso de perspectiva;
- Missão praticamente impossível;
- Diálogo interno criativo;
- Extraordinária capacidade de comunicação;
- Estratégia de ação eficaz;
- Abundância de energia pessoal;
- Absoluta congruência.

Nenhum deles apresenta comportamento extraordinário, são pessoas simples que se propuseram a serem únicas diante da própria ousadia, vestiram a camisa ou nada disso teria acontecido. O que eles faziam para terem essa ação imediata? A resposta mais aplausiva era que eles faziam as coisas mais importantes naquele momento, naquele dia, conforme a sua missão e valores, o que estivesse fora desse contexto não tinha um esforço imediato.

Souki *Apud* Goethe trás uma frase interessante para aqueles que têm um comportamento de ação: “saber não é suficiente; devemos aplicar. Querer não é suficiente; devemos fazer”. Agir é única certeza de que alguma coisa dará certo ou errado.

Para a escritora e consultora Gisela Kassoy *apud* Candeloro (2007, p. 57) os líderes de ação precisam enquanto catalisadoras de talentos, utilizar o que ela chama de 6Ds. São eles:

Descontração - deixar as coisas fluir ao correr do dia, não deixar ser oprimido e nem oprimir os colaboradores, ser sincero, agradável, enfim, ser uma pessoa bem humorada.

Direcionamento – é preciso foco. Ao direcionar, o líder ajuda seus colaboradores a incorporarem a missão da empresa juntamente com os objetivos e estabelecendo as prioridades. Outra técnica também, por exemplo, de direcionamento é o *brainstorming* – técnica para estimular ideias criativas, ouvindo as sugestões dos funcionários e depois centralizando as melhores.

Desafio – por meio do desafio, o trabalho deixa de significar sacrifício ou tortura e passa a ser sinônimo de realização, aprendizado e, sobretudo, alimento à autoestima. Essa motivação é adquirida aos poucos até que as pessoas se percebam mais capazes.

Diferenciação – é um líder que reconhece e valoriza as diferenças individuais. Aceitação da adversidade humana. Ao reconhecer e aproveitar as características de cada membro de sua equipe, seja de personalidade ou experiência profissional, o líder de fato respeita seus seguidores.

Desapego – é o momento de abandonar o ego, as certezas, a noção de que só há uma alternativa.

Determinação – Se o líder tiver, será um gestor querido, eficaz e inspirador.

3.2 O Líder Estabelece Direção Estratégica

Para Hitt (2008, p. 450), a determinação da direção estratégica envolve a definição da imagem e do caráter que a empresa quer desenvolver ao longo do tempo. E tudo dependerá do rumo estratégico que será moldado no contexto das condições (como ameaças e oportunidades) que a empresa irá enfrentar durante cinco ou dez anos, de acordo com as expectativas dos líderes estratégicos.

A direção estratégica ideal é de longo prazo, e ela se divide em duas partes: a ideologia central que aquela que motiva os colaboradores por meio da herança corporativa e a outra é; um futuro previsto, essa, estimula os funcionários a irem além de suas expectativas de realização e Hitt (2008, p. 450) acrescenta ainda, requer mudança e progresso significativos para que seja concretizado. Para o autor esse futuro previsto serve como orientação a muitos do processo de execução das estratégias da organização, que inclui motivação, liderança, concessão de poderes aos funcionários e desenho organizacional.

Para efeito ilustrativo Hitt (2008), expõe o caso da General Electric – GE, onde esteve um dos maiores nomes e especialista em gestão e liderança o renomado Jack Welch. A empresa é considerada exemplo de gestão porque possui pessoas de gestão e, Jack Welch foi um modelo de boas práticas administrativas na GE, pois reformulou e mudou muita coisa na empresa. As estratégias de Jack fizeram as equipes se adaptarem e produzirem resultados positivos mediante a sua gestão. Hoje o atual CEO (Chief Executive Officer) da GE é o renomado Jeffrey Immelt que encontra dificuldades para realização de seu trabalho, pois as equipes estão adaptadas a uma cultura que Jack Deixou. Mas para Immelt não será impossível, pois pretende colocar em prática as mudanças críticas na cultura, estratégia e governança da empresa e ao mesmo tempo, obter o envolvimento das partes interessadas com as referidas mudanças.

Tais medidas envolvem bonificações gerenciais àqueles que trouxeram novas ideias, a satisfação dos clientes e o crescimento das vendas, isso em oposição ao resultado líquido utilizado no passado, promovendo investimentos expressivos em inovações para manter a competitividade no mercado.

A figura 1 a seguir mostra a estrutura da liderança estratégica, onde diversas ações identificáveis caracterizam uma liderança estratégica que contribui positivamente para o uso eficaz das estratégias das empresas.

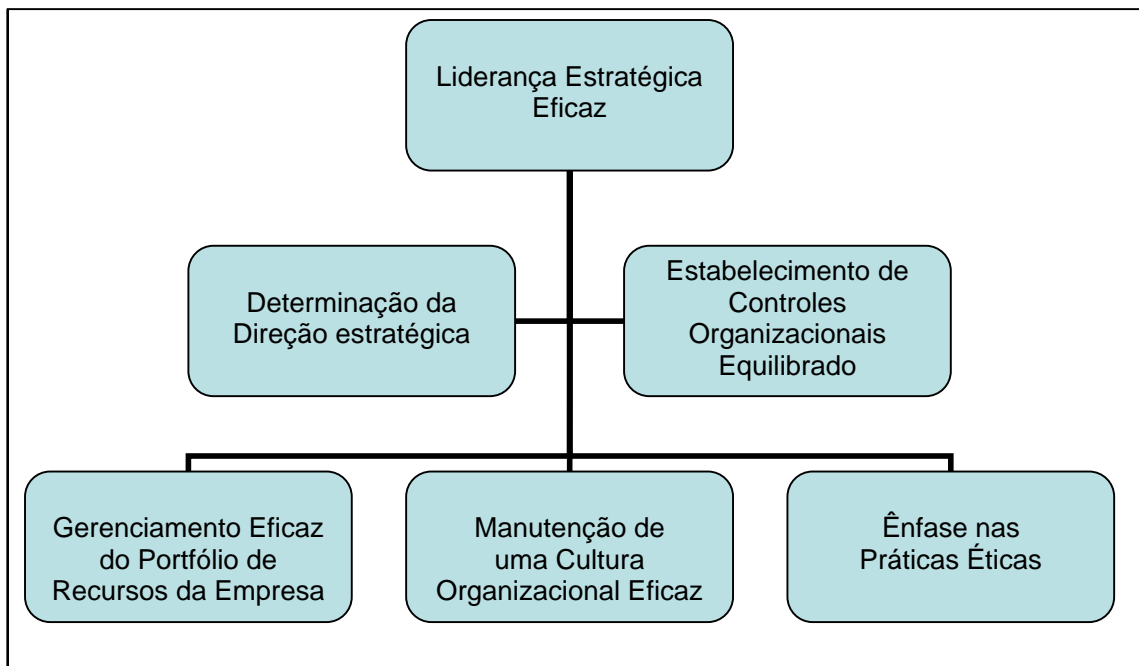


Figura 1 Colocação em Prática da Liderança Estratégica Eficaz

Fonte: Hitt (2008, p 451)

Hitt (2008, p. 451), acrescenta que muitas dessas ações interagem uma com as outras. Por exemplo, o gerenciamento eficaz dos recursos da empresa abrange o desenvolvimento de capital humano e contribui para o estabelecimento do rumo estratégico.

O direcionamento da equipe se faz necessário para que realmente o grupo alcance as metas desejadas, e o líder deve comunicar essa direção, principalmente quando a empresa tem novos colaboradores os quais estarão desorientados a respeito da organização e seus procedimentos.

O líder precisa atuar com estilo de Direção quando há a entrada de novos colaboradores na empresa, ou quando algum colaborador recebe uma nova atribuição. Nesses casos, é necessário que haja muita supervisão e pouco apoio por parte do líder no desempenho das atividades dos colaboradores. Estes precisam ser dirigidos até atingir os objetivos traçados, pois necessitam de direcionamento constante para elaborarem suas tarefas até adquirirem segurança. Cabe ao líder dar direção e significado para aquilo que as pessoas fazem, pois cada uma delas possui personalidade, habilidades, atitudes, conhecimentos e sentimentos próprios que precisam ser direcionados para a socialização com a cultura da organização. (LEVEK, MALSCHITZKY, p. 40).

Dar um norte a equipe é fazer com ela possa caminhar sozinho, e conduzir as tarefas conforme orientações estabelecidas pelos líderes. A direção é um dos papéis dos gestores e se torna fundamental para a execução de atividades organizadas.

3.3 O Líder Motiva

Outro papel do líder é motivar ou pelo menos estimular a sua equipe a realizar o seu trabalho com mais vontade, prazer, ou melhor, ainda, elogiar, parabenizar, homenagear o grupo de forma coletiva ou individual mostrando a todos a sua real importância na organização. Acredita-se que essas atitudes possam dar novos ânimos aos colaboradores, sem esquecer é claro, de respeitar as diferenças de cada um.

Archer *apud* Bergamini e Coda (1997), definem motivação como uma inclinação para ação que tem origem em um motivo (necessidade). E um motivador nada mais é que um motivo – uma necessidade, por definição.

O conceito de motivação segundo Robbins e Decenzo (2008, p. 203), é “como a disposição em exercer altos níveis de esforços para alcançar os objetivos organizacionais, condicionada pela habilidade do esforço em satisfazer alguma necessidade individual”. O elemento esforço é uma medida de intensidade.

Quando alguém está motivado, esforça-se muito. No entanto, níveis alto de esforço provavelmente não levarão a resultados favoráveis de desempenho de cargo, a menos que esse esforço seja canalizado numa direção que beneficie a organização (ROBBINS, DECENZO, 2008, p. 203).

A certeza dessa intensidade causada pelo esforço mediante um grupo motivado, disposto a realizar suas tarefas rotineiras é que os resultados de uma hora para outra terão que sair, e o reconhecimento e dedicação de cada um serão lembrados.

O líder motiva a equipe sem que ela perceba. Mostra que há um ideal comum e todos devem participar do projeto. Reúne a equipe regularmente para ter a garantia de que ela está envolvida. Certifica-se de que o desejo de vitória é motivado não só pela contribuição individual, mas também pela união da equipe. Mais do que controlar, o verdadeiro líder inspira pessoas.

A influência gerencial exercida pelos líderes sobre os liderados exige liderança eficaz e uma contínua motivação do grupo. A motivação funciona como um dinamizador, um estimulante do comportamento humano. E empresas com pessoas motivadas, serão sempre empresas de produtividade, de resultados positivos. Empresas com esse perfil são tidas com exemplos de gestão em capital humano, valorizando o principal capital da empresa – as pessoas.

Na figura 2 Chiavenato (2005, p. 183) desenha uma situação em que o líder deve estar atento ao comportamento do grupo não deixando os mesmo ter uma recaída ou deixá-lo desmotivados; desenha as principais responsabilidade dos executivos e acrescenta que a motivação é uma das principais responsabilidades gerenciais.

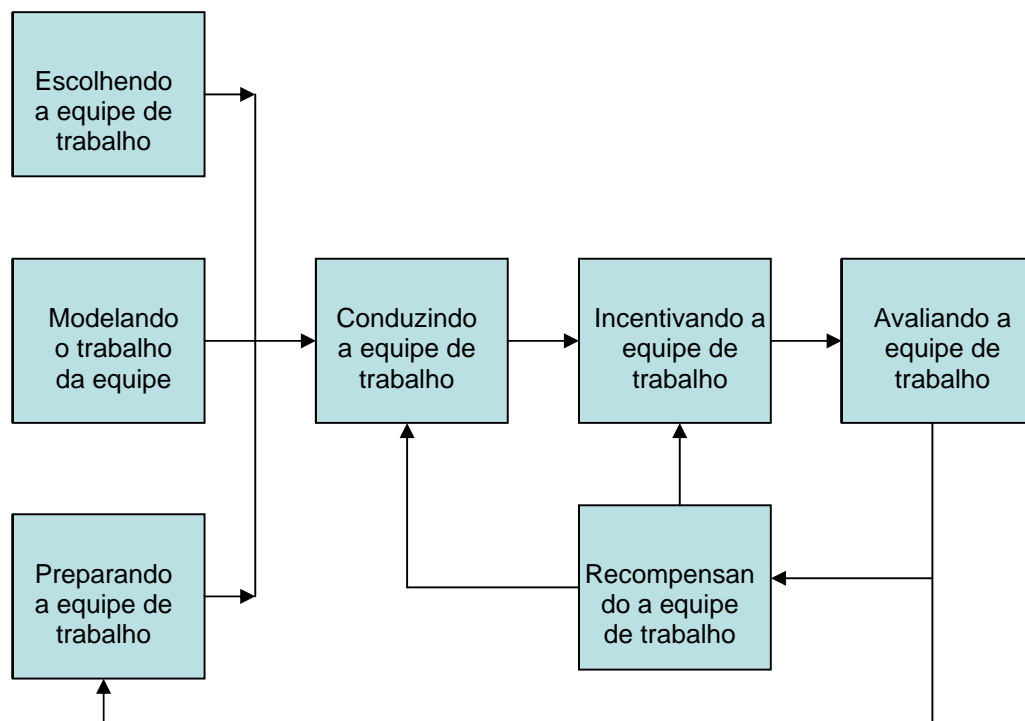


Figura 2 – As principais responsabilidades do executivo
Fonte: Chiavenato (2005, p. 183)

Nessa figura, são apresentados algumas etapas de processos em que os executivos devem seguir em orientação ao processo de motivação das equipes, dando sempre um *feedback*, mostrando assim, se os liderados estão ou não tendo um desempenho favorável. Caso contrário orientá-los aos resultados.

3. 4 O Líder Promove Aprendizado

O líder é caracterizado como uma pessoa capaz de conduzir o grupo e desenvolve o mesmo para o alcance dos objetivos da organização, disponibilizando um ambiente dinâmico e satisfatório ao aprendizado. As empresas hoje estão buscando identificar junto a sua

estrutura organizacional uma cultura de conhecimento, de exercício contínuo e ao mesmo tempo implementando o que Senge (2004, p. 368), denomina de “organizações que aprendem”. São empresas voltadas para o novo, com visão e percepção sistêmica e os líderes são condutores nessa jornada, pelo fato de buscar dentro da empresa uma cultura que venha melhorar continuamente as habilidades e competência da equipe, desenvolvendo novos conceitos, construindo ideias e pensamentos inexistentes.

Nas organizações que aprendem, os líderes são projetistas, regentes e professores. Eles são responsáveis por construir organizações onde as pessoas expandem continuamente suas capacidades de entender complexidades, esclarecer visões, e aperfeiçoar modelos mentais compartilhados, ou seja, eles são responsáveis pela aprendizagem (SENGE, 1990, p.368).

O envolvimento do conjunto fará toda a diferença para concretização e obtenção de uma imagem que reflete efeitos culturais de um modelo de gestão comprometida com aprendizagem. Para o autor supracitado os líderes não são feitos sob encomenda, eles, ao longo do tempo, vão sendo constituídos. E acrescenta, o que distingue o líder é simplesmente a habilidade do mesmo em ter clareza e capacidade de persuasão de suas ideias; profundidade em seu compromisso; estar disposto em aprender sempre mais; não ter respostas certas; inspirar confiabilidade nos que estão ao seu redor. *“juntos podemos aprender o que for necessário para alcançar os resultados que realmente desejamos”*. Os líderes devem esforçar-se para desenvolver suas habilidades conceituais e de comunicação, refletir valores e aprender a ouvir e apreciar outras pessoas e suas opiniões, ideias.

Peter Senge (2004) caracteriza o líder como projetista que é aquele que projeta os processos de aprendizagem; professor ou guia, ele é responsável por fomentar a estrutura de ideias norteadoras que orientem e alinhem as pessoas do grupo e, regente que aquele que está a serviço do propósito da organização e dos que trabalham em prol do alcance da visão da empresa. Os mesmos segundo o autor devem trabalhar os seguintes itens:

- ✓ cultivar a tensão criativa que move os indivíduos em direção ao que realmente desejam criar para si próprios (domínio pessoal);
- ✓ . construir e moldar a evolução da cultura da organização que aprende;
- ✓ . desenvolver o projeto organizacional - políticas, estratégias, estruturas, bem como o processo de aprimoramento destas;
- ✓ . engajar as pessoas neste trabalho;
- ✓ . ser um treinador, guia, facilitador e professor;
- ✓ . construir visão compartilhada;

- ✓ . ajudar as pessoas a melhor enxergar a realidade e desafiar seus modelos mentais;
- ✓ . ajudar a desvendar as estruturas sistêmicas mais profundas da realidade; encorajar o pensamento sistêmico.

Esses itens terão um alicerce maior em conjunto com as disciplinas de liderança ou aprendizagem, se as lideranças presentes na empresa assumirem o compromisso de trabalhar as disciplinas:

- ✓ domínio pessoal - o líder tem de conhecer para onde caminha;
- ✓ . modelos mentais – para o líder compreender os outros e manter-se aberto a influências;
- ✓ . construção da visão partilhada – o líder deve defender as idéias que consideram importantes, mas sempre se mantendo aberto às perspectivas de outros;
- ✓ . aprendizagem em equipe - será a base da evolução da empresa e ele deve incentivar as equipes e usar o diálogo e discussão; e
- ✓ . pensamento sistêmico - a quinta disciplina: para aplicar, na empresa, o conhecimento gerado por esta compreensão; o líder precisa saber as interrelações, forças existentes e perceber que tudo está interligado e as organizações são sistemas complexos.

Vale ressaltar que se não houver uma certa prática das disciplinas de aprendizagem, elas continuarão sendo meras coleções de ferramentas e técnicas – meio de resolver problemas e não de criar algo realmente novo.

Liderança que promove aprendizagem é liderança onde o líder, juntamente com os seus subordinados clarifica a direção de desenvolvimento, cria um clima que promove conhecimento e apoia processos de aprendizagem tanto no nível individual como de grupo. E o líder é aquele que inspira os seus seguidores para o desenvolvimento pessoal contínuo através do seu próprio exemplo.

No artigo de Liderança de conhecimento e aprendizado estratégico: um binômio de sucesso, Sandra Camelo, ela cita diversos autores renomados que enaltecem ainda mais a importância de organizações que promovem aprendizagem, principalmente quando o conhecimento é desenvolvido em conjunto onde todos da empresa participam e promove esse aprendizado, e os líderes são mentores desse novo modelo.

Segundo Drucke apud Camelo (2009), ainda que tendo em vista que a organização moderna consiste em especialistas do conhecimento, ela tem que ser uma organização de iguais, de colegas ou de associados. Nenhum conhecimento está acima de qualquer outro;

cada um é julgado por sua contribuição para a tarefa comum e não pela sua superioridade ou inferioridade implícita. Portanto, a organização moderna não pode ser do tipo chefe-subordinado, deve ser organizada como uma equipe. Líder – liderados.

4 METODOLOGIA

Para realização deste trabalho foi feita pesquisa bibliográfica, com o intuito de conhecer casos de sucessos de gestores que utilizaram as melhores práticas, e também de conceitos relevante ao tema. Na utilização de sites, revistas, artigos que venha trazer sustentação ao trabalho.

Tal metodologia tem sua real importância no contexto da pesquisa, trazendo assim, suas contribuições para disseminação nas diversas áreas do conhecimento.

A pesquisa bibliográfica tem a finalidade de colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi dito, escrito, ou filmado sobre determinado assunto.

Para o autor Manzo apud Lakatos (2005, p. 185), a Bibliografia pertinente “oferece meios para definir, resolver, não somente problemas já conhecidos, como também explorar novas áreas onde os problemas não se cristalizaram suficientemente”, e tem por objetivo permitir ao cientista “o esforço paralelo na análise de suas pesquisas ou manipulação de suas informações”.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A liderança se faz necessário nos mais variados segmentos profissionais, pois é uma área que chama muita atenção pelo fato de ser uma disciplina fascinante, envolvente interessante capaz de estimular pessoas a ser um gestor, um líder.

O líder está presente em diversos campos da sociedade, seja ela nas classes sociais, religiosas ou empresarias e o detalhe da sua ação, iniciativa e de suas decisões em realização ao propósito do bem do grupo, da organização para um resultado satisfatório, fará dele uma

pessoa confiável, respeitada, enfim, influenciável. O seu papel é ser diferente a partir da necessidade das circunstâncias, dos momentos, das situações do dia a dia.

As empresas hoje precisam perceber que grandes comportamentos estão surgindo nos ambientes organizacionais, e que ela deverá dar oportunidade de abertura para as mudanças acontecerem, Collins (1996, p. 10), às organizações para terem sucesso precisam de pelo menos de alguns itens básicos, como por exemplo: “desempenho Financeiro (fluxo de Caixa), impacto (imagem no mercado), reputação (reconhecida por todos e tida como referência pelas demais) e por fim, longevidade (permanência no mercado).” E para isso acontecer, a empresa precisa de uma equipe envolvida, comprometida e principalmente de líderes que possam conduzir o grupo.

Tem-se que entender que o líder é importantíssimo em qualquer tipo de ambiente e seu papel é contribuir para o desenvolvimento dos objetivos da organização, da equipe, porque quando se tem grandes poderes, chama-se para si grandes responsabilidades.

Os líderes têm que estar constantemente reciclando-se, informando-se, mantendo a mente atualizada com as novas tendências, enfim, aprendendo sempre mais. O que fará deles uma pessoa diferente das demais será a sua capacidade de fazer coisas que ninguém jamais ousou fazer, e agindo, demonstrando que são pessoas de ação.

REFERÊNCIAS

ARCHER, Earnest R. **O mito da motivação**. In. (orgs.) BERGAMINI, Cecília W, CODA, Roberto. Psicodinâmica da vida Organizacional: motivação e liderança. 2ª. Ed. São Paulo: Atlas, 1997.

AZEVEDO, Fábio. **Líder! Eu?**. Administrador.com.br São Paulo, 18 Mar. 2009. Disponível em; http://www.administradores.com.br/artigos/l_i_d_e_r_e_u/28801/. Acessado em: 28 Nov. 2009.

BERNARDINHO. **Transformando suor em ouro**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.
CAMELO, Sandra **Liderança de Conhecimento e Aprendizado Estratégico: Um binômio de Sucesso**. Disponível em: www.alcancesolucoes.com.br. Acessado em: 11/dez./2009.

CARTWRIGHT, D. & ZANDER, A. **Dinâmica de grupo**. São Paulo: Herder, 1967.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário Aurélio básico da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1988.

HITT, Michael A., IRELAND, R. Duane, HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

KASSOY, Gisela. **O líder em 6Ds – O espírito da liderança em ação**. In. CANDELORO, Raúl. **Gigantes da liderança**. São Paulo: Resultados, 2007.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: princípios e tendência**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 6ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2005.

LEVEK, Andréa Regina H. Cunha, MALSCHITZKI, Nancy. **Liderança**. In. FACULDADE BOM JESUS. **Capital Humano**. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002.

MINICUCCI, Agostinho. **Dinâmica de Grupo. Teorias e Sistemas**. São Paulo: Ed. Atlas, 1997.

NUNES, Paulo. **Conceito de liderança**, 2009. Disponível em: <http://www.knoow.net/cienceconemp/gestao/lideranca.htm#vermais>. Acesso em: 31/out./2009.

RAHE, Cláudia Ciambra et al. **“Liderança” Psicologia**. Campo Grande. In: Seminário de Psicologia Aplicado à Administração, 2001.

ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos da Administração: conceitos essenciais e aplicação**, 4 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2009.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: mudança e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2008.

SECORD, Paul F.; BACKMAN, Carl. W. **Social Psychology**. New York: McGraw-Hill, 1964.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 16ª. Ed. São Paulo: Best Seller, 2004.

SOUKI, Omar, **Liderança e genialidade empresarial: estratégias de sucesso de Bill Gates, Walt Disney e Ted Turner**. São Paulo: Academia de Inteligência, 2007.