

A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

THE IMPORTANCE OF LEADERSHIP IN ORGANIZATIONS

Ângela Maria Furtado Arruda

Graduada em Ciências Contábeis pela Universidade de Fortaleza – UNIFOR, Mestra em Controladoria pela Universidade Federal do Ceará - UFC, professora do Curso de Ciências Contábeis da Faculdade Ateneu – FATE

E-mail: angela.ruda@yahoo.com.br

Evangelina Chrisóstomo

Graduada em Ciências Contábeis pela Universidade de Fortaleza – UNIFOR, Mestra em Controladoria pela Universidade Federal do Ceará - UFC, professora do Curso de Ciências Contábeis da Faculdade Ateneu – FATE

E-mail: ac.evangelina@yahoo.com.br

Sárvia Silvana Rios

Mestra em Controladoria pela Universidade Federal do Ceará - UFC

E-mail: sarviasilvana@hotmail.com

Resumo

O processo de mudança organizacional é cada vez mais influenciado pelo líder, que exerce importante papel na construção de espaços nas organizações, na medida em que torna possível a facilitação das discussões e questionamento do grupo. Hodiernamente, é cada vez maior o universo de reflexões sobre a importância da liderança nas instituições tendo em vista as novas formas de organizações do trabalho, suas habilidades, competências e a respectiva gestão da informação. Destarte, este artigo constitui-se numa revisão da literatura, focalizando os vários aspectos da temática estruturada como os tipos de liderança, as habilidades e as competências do líder na organização e sua atuação como instrumento que possibilita o diferencial competitivo. Portanto o objetivo primordial é provocar reflexões sobre a evolução conceitual de liderança e suas várias dimensões, bem como dos modelos de gestão exigidos neste novo milênio, articulando de maneira que evidencie a relevância do tema, identificando o papel da liderança, através de suas ações e comportamentos, em um processo de mudança organizacional.

Palavras-chave: Liderança; Líder; Gerência; Organizações.

Abstract

The process of organizational change is increasingly influenced by the leader, which has an important role in building spaces in organizations, insofar it makes possible the facilitation of discussion and questioning of the group. Nowadays, is increasing the universe of reflections on the importance of leadership in institutions in view of the new forms of work organization, its skills, competencies and its respective management of information. Thus, this article constitutes a review of the literature, focusing on various aspects of the structured thematic as the leadership types, skills and competencies of leader in the organization and its activities as a tool that enables competitive differentiation. Therefore the primordial objective is to provoke reflections on the conceptual evolution of leadership and its various dimensions as well as the required models of management in this new millennium, combining in a way that highlights the relevance of the theme, identifying the role of leadership through its actions and behavior in a organizational change process.

Keywords: Leadership, Leader, Management, Organizations.

Introdução

As organizações, constantemente alvo de intensas transformações, precisam de uma reestruturação dos processos produtivos e um reexame cuidadoso dos tradicionais modelos de gestão, pois estão demandando adaptações rápidas e eficazes dos seus líderes. Pode-se dizer que os antigos modelos não mais se adequam eficientemente ao ambiente competitivo instalado nas atuais organizações; as transformações, pelas quais passam, impulsionam os seus paradigmas, provocando rupturas e mudanças de suas filosofias gerenciais; e em meio a esse ambiente, a liderança é um elemento de vital importância ao sucesso de qualquer organização.

O tema liderança é recorrente, importante e desafiador, englobando variáveis como tipos de poder e autoridade, características pessoais de líderes e liderados, inter-relações sociais, poderes atribuídos aos cargos, necessidade de alcançar objetivos corporativos e conjuntos de competências desejadas e necessárias ao seu exercício. A preocupação com esse tema existe desde o começo da humanidade, com muitos historiadores enunciando que o desenrolar da história humana esteve, e ainda está, sujeito à ação de líderes privilegiados e únicos e que a história dos povos é a somatória das biografias destas pessoas.

Os líderes dentro de uma organização são o elo primordial interferente no desempenho da mesma; tidos como identificadores e comunicadores de valores coletivos, asseguram recursos para as pessoas internamente e ouvem a maior parte do tempo, pois são modeladores e defensores de culturas voltadas para o desempenho. Esses profissionais removem equipes para servirem ao bem comum, em muitas vezes em detrimento de objetivos pessoais, considerando que a liderança menos direta é favorecida pela orientação de exemplos e de uma comunicação e de uma visão de valores estimulantes muito mais alicerçada em escutar e cuidar dos seguidores.

Como vantagem competitiva essencial do futuro, o fator liderança terá importância e responsabilidade pelo desenvolvimento de uma visão condizente com a realidade, pela criação de estratégias para implementar essa visão, pela comunicação efusiva da visão no sentido de conquistar adeptos a ela, pela delegação de poder às pessoas que estão ao seu redor e, pelo depósito de confiança nas pessoas para que possam criar e implementar aquela visão.

Diante desta exposição, este artigo tem como objetivo a realização de uma reflexão referente ao papel e à importância da liderança na organização, através de uma despretensiosa revisão bibliográfica, pretendendo elencar algumas contribuições teóricas sobre o tema em questão com vistas à ampliação do diálogo sobre as várias dimensões do homem enquanto gestor neste novo milênio, destacando os seguintes aspectos: (1) conceito, evolução do conceito e características gerais da liderança; (2) diferença entre liderança e gerência; (3) tipos e teorias da liderança; e (4) a responsabilidade, papel e importância do líder na vida das pessoas e das organizações.

Liderança: Conceito, Evolução do Conceito e Características Gerais

Para Kets de Vries (1997), na literatura organizacional sobre liderança, ocorrem inúmeras definições, incontáveis artigos e polêmicas e a maioria dos pesquisadores concorda com alguns traços comuns, como sendo importantes para os líderes, que são: consciência, energia, inteligência, domínio, autocontrole, sociabilidade, abertura a experiências, conhecimento da relevância de tarefas e estabilidade emocional.

Ressalta-se 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).

Acrescenta-se 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" (SENGE, 1998, p. 6).

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

A liderança é a arte de mobilizar os outros para que queiram lutar por aspirações compartilhadas; o que constitui um conceito no qual se destaca a palavra "querer", pois o que leva as pessoas a fazerem alguma coisa não é uma tarefa relativamente simples. Para se sentir a real essência da liderança, pergunta-se: O que é necessário para que as pessoas queiram se engajar em uma organização de forma "voluntária"? O que precisa ser feito para que as pessoas apresentem um desempenho de alto nível? O que você pode fazer para que as pessoas permaneçam leais à organização? Existe uma diferença entre obter apoio e ordenar, com os verdadeiros líderes mantendo a credibilidade em consequência de suas ações – ao desafiar, inspirar, permitir, guiar e encorajar (KOUZES e POSNER, 1997).

Sob o ponto de vista clássico da administração, o líder tem a função de estabelecer e fazer cumprir critérios de desempenho com o intuito de alcançar objetivos organizacionais; e sua atenção principal centralizava-se na necessidade da organização e não nas necessidades do indivíduo (STONER e FREEMAN, 1999).

A Teoria Estruturalista propõe um líder organizacional cuja personalidade deve ser flexível, ter grande resistência à frustração, capacidade de adiar as recompensas e um permanente desejo de realização. Para a Teoria Contingencial, o líder deve identificar que atitude, procedimento ou técnica administrativa poderá, numa situação específica, sob circunstâncias específicas e em um momento específico, contribuir melhor para a obtenção dos objetivos da organização (STONER e FREEMAN, 1999).

Segundo Stoner e Freeman (1999) na evolução do conceito de liderança, existe uma evolução gradual de um estilo de liderança autoritário, baseado na orientação da Teoria X, para uma orientação democrática, buscando dar motivação ao empregado a se considerar parte contribuinte da organização, com base nos valores humanos e sociais. Com a descentralização das decisões e delegação de responsabilidade, alcançou-se um maior grau de liberdade, para que as pessoas realizem suas atividades, assumindo desafios e satisfazendo as suas necessidades de auto-realização; havendo participação na tomada de decisão, os empregados se comprometem mais com as metas da organização.

Hoje exige-se uma liderança que tenha a capacidade de se moldar com rapidez pelo posicionamento do líder diante das situações e com seguidores mais ativos e

responsáveis perante as atividades do cotidiano. As principais características que os líderes devem possuir são: visão sistêmica, paixão, integridade (autoconhecimento, sinceridade e maturidade), curiosidade e audácia (BENNIS, 1996).

Logo:

[...] 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 freqüentes turbulências e mudanças do ambiente e para a integridade das instituições”. O exercício da autoridade seria suficiente em épocas de estabilidade, mas para um ambiente em constante transformação necessário se faz a presença de uma liderança, pois é a força incentivadora e direcionadora que torna possível o desenvolvimento e a permanência das organizações nesse contexto.

Segundo Motta (1995), a visão da legitimidade da liderança, com base na aceitação do líder pelo grupo, condiciona considerar que uma boa parte do poder do líder fixa-se no próprio grupo, o que dá fundamento à maioria das teorias contemporâneas sobre a liderança.

Segundo Hersey e Blanchard (1986), a liderança situacional concebe a liderança como um atributo psico-social complexo diferentemente da consideração de traços ou características de personalidade; então, o líder não pode usar apenas um estilo de liderança, uma única forma de influenciar o desempenho de outras pessoas; precisa, sim, utilizar vários estilos de liderança, de acordo com as diferentes necessidades dos seus colaboradores. Logo, acredita-se que não há um método único e superior para a gestão das pessoas, com os gerentes adaptando seu estilo de liderança ao nível de desenvolvimento dos empregados em cada tarefa específica.

A liderança situacional é um instrumento que serve para ajudar as pessoas a compartilhar expectativas no seu ambiente, de modo que possam gradativamente aprender a supervisionar seu próprio comportamento e tornar as pessoas responsáveis e automotivadas. Líderes que atuam num patamar mais elevado de consciência consideram que a essência da vida da empresa está nas pessoas, na sua força criadora e na sua capacidade de fazer acontecer. Isso equivale a ver as pessoas como seres integrais e únicos (HERSEY e BLANCHARD, 1986).

Liderança e Gerência: Uma Diferenciação

Há anos são estudadas as diferenças de comportamento entre o gerente e o líder, no que tange às suas visões da realidade e do contexto das organizações na sociedade. O gerente tem seu apoio nas regras, normas e procedimentos, enquanto o líder se apóia em suas capacitações, habilidades e nas pessoas que trabalham sob seu comando. Para o gerente, a rotina diária é uma batalha constante a ser vencida; enquanto, para o líder, ela é o reinício de

novas oportunidades. Para o gerente, as crises são problemas desgastantes e aborrecidos. Para o líder, são situações inevitáveis que têm de ser enfrentadas com competência e discernimento. Diante disto, e apesar do valor do gerenciamento nas empresas, dentro da visão e situação atual das organizações, há maior necessidade de liderança do que gerenciamento (BOTELHO, 1992).

Então é importante ter líderes e não apenas gerentes:

[...] acima de tudo porque o funcionário, por mais motivado que esteja, não está ligado à empresa. Ele está ligado diretamente às pessoas com quem fala, para quem apresenta suas idéias, 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 idéias, 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) enfatizaram a importância de se fazer uma distinção entre líder e gestor. Os líderes: a) procuram agir sobre a situação, b) inovam, c) questionam-se sobre o quê e o porquê, d) têm perspectivas a longo prazo, e) são originais e f) as suas competências não podem ser ensinadas/aprendidas. Como se diz:

[...] 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).

O líder precisa conhecer muito bem não só a empresa, mas seus comandados:

[...] 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).

Neste mesmo sentido, questiona-se:

[...] 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 habilidades/capacidades e atributos do líder têm um profundo impacto, de tal forma que criam a confiança do seguidor na correção das convicções do líder, aceitação irrestrita do líder, afeição pelo líder e obediência voluntária.

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

Tipos de Liderança

Conforme Galbraith e Lawler (1995) a maioria das estruturas organizacionais e práticas gerenciais foi elaborada para atuar em um ambiente de maior estabilidade possível, ou seja, predominava um ambiente de natureza previsível, favorecendo uma visão conservadora da realidade, para manter o *status quo* e enfatizar padrões e normas rígidas, com a principal exigência imposta aos empregados sendo o trabalho árduo, obediência ao chefe e seguir as regras. Havia um acordo de obediência e diligência em troca de segurança, cabendo ao líder apenas pensar e decidir sobre a organização, e ao trabalhador representar a força de trabalho requerida para dar andamento às tarefas solicitadas, agindo de forma confiável e previsível.

Pinchot (1996) considera que os líderes do passado, com a sua mentalidade de comando e controle eram absolutamente sem capacidade para liderar a organização do futuro. Esse pensamento retrógrado funcionou bem na era industrial, mas era permeado de idéias estreitas e limitantes acerca do homem organizacional da época, produzindo um efeito desumanizante sobre os trabalhadores.

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

Caracterizando as lideranças, enfoca-se que:

[...] 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 pára 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. Conseqüentemente, 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).

Com relação ao paradoxo entre o liderar e gerenciar, menciona-se 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 a viabilidade é possível desde que haja massa crítica nas organizações que mantêm o controle estratégico, salientando-se que os respectivos:

[...] 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 freqüentemente serão a criação de valor e a performance superior à média tanto nas organizações recém-criadas como nas já estabelecidas (ROWE, 2002, p. 18).

Teorias da Liderança

Conforme Stoner e Freeman (1999) demonstraram, a liderança é um assunto de suma importância para gerentes e administradores em consequência do papel primordial que os líderes representam na eficácia do grupo e da organização, podendo liderança ser definida como o processo de dirigir e influenciar as atividades relativas às tarefas dos membros dos grupos.

O estudo da liderança vem sendo realizado através de três abordagens: a baseada nos traços, a comportamental ou funcional e a contingencial ou situacional (Bowditch e Buono, 1992).

De acordo com Stoner e Freeman (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”.

Segundo Wheatley (1999), a teoria situacional vem cedendo espaço a uma nova perspectiva em que a liderança, que partia da perspectiva de como a situação poderia afetar a escolha de estilos, passa a valorizar a rede de relacionamentos em que esta liderança está inserida. As habilidades de liderança vêm adquirindo uma inclinação relacional em que os líderes estão sendo encorajados a incluir grupos de interesse, a evocar a subordinação inteligente à liderança, a delegar poderes.

Para Kuczmariski e Kuczmariski (1999), liderança é o resultado de fazer com que as pessoas ajam por meio de um grupo, requerendo que uma direção seja dada ao esforço do grupo e que o compromisso seja tomado por seus próprios membros; ou seja, liderança é a responsabilidade por um grupo. Contudo, se não houver grupo, não há necessidade de líder; mas como todos trabalham em grupos, todos precisam de habilidades de liderança: “A liderança aprendida é um processo contínuo. A pessoa não se torna repentinamente um líder, nem pára de aprender as habilidades de liderança” (Kuczmariski e Kuczmariski, 1999, p. 181).

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

sempre presente e clara, permitindo às pessoas a liberdade de agirem dentro do sistema (WHEATLEY, 1999).

Uma teoria de liderança que demonstrou ter uma correlação positiva com a eficácia organizacional é a liderança transformacional que está fortemente associada à eficácia da unidade de trabalho (MUCHINSKY, 2004).

Embora aspectos de todos os tipos de lideranças sejam importantes para os três componentes da gestão de conhecimento – criação, partilha e exploração – um ou outro seria mais benéfico e ainda mais essencial para diferentes tipos de organizações. Assim, e segundo, ao líder de topo é requerida iniciativa na criação e mudança da estrutura pelo que o líder deve possuir carisma e visão sistêmica; ao nível intermédio, o líder requer capacidades de relacionamento e perspectiva intersistêmica das várias estruturas, sendo a sua função suplemento da estrutura. Ao nível da base a função da liderança é utilizar a estrutura, administrando-a com competência técnica e equidade (NEVES, 2001).

Liderança Visionária

Os líderes tomam o controle e permitem que as coisas aconteçam, sonham e depois traduzem esses sonhos para a realidade; atraem o compromisso voluntário dos seguidores, energizando-os, e transformam as empresas em novas entidades, com maior potencial de sobrevivência, crescimento e excelência. Uma liderança eficaz energiza uma empresa maximizando a sua contribuição para o bem-estar de seus membros e da sociedade da qual faz parte. Se os gerentes são conhecidos por suas habilidades de solucionar problemas, os líderes são conhecidos por serem mestres em projetar e construir instituições; eles são os arquitetos do futuro da organização (NANNUS, 2000).

As mudanças estratégicas das organizações têm seu foco em atividades relacionadas à percepção do contexto da mudança, à escolha do conteúdo da mudança, ou ao processo de implementação da mudança, pois o ponto de partida para a análise da mudança estratégica é a noção de que a formulação do conteúdo de qualquer estratégia, inevitavelmente, supõe seu contexto e processo (PETTIGREW, 1989).

Segundo Nannus (2000), a primeira das quatro funções da liderança visionária é a seleção e articulação do alvo no ambiente externo, para onde a empresa deve dirigir as suas energias, contemplando, assim, o significado da visão. Perseguindo ser uma boa indicadora de direção, a liderança precisa estabelecer um curso em que os outros a reconheçam como símbolo de progresso real para a empresa, significando um claro passo à frente, em matéria de eficácia e eficiência. E quanto à atuação da liderança no processo de mudança, Pettigrew (1989) destaca os passos para a sua realização com base em quatro: disseminação, monitorização, política, e adesão.

O Papel e a Importância do Líder nas Organizações

Conforme discutido por Chiavenato (2002), inicialmente, os modelos de organizações sofreram pouquíssimas mudanças até bem recentemente, com as pessoas sendo consideradas como peças de engenharia passíveis de perfeição, exatidão e eficiência total; além do mais, a administração significava o controle respaldado no poder da autoridade, certificando-se de que erros jamais acontecessem. Logo, este modelo tornou-se caro em termos de controle e inibidor da criatividade por desprezar o conhecimento explícito; então, em seguida, as constantes e rápidas mudanças sociais e econômicas passaram a provocar nas

pessoas, uma sede de busca por respostas e soluções em suas habituais fontes de liderança, com o Líder compreendendo que a formação não está no poder e sim onde está a consciência.

Afirma-se 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).

E também 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).

De acordo Guimarães (2002), a liderança se baseia na capacidade de influenciar as pessoas em diferentes situações e contextos, ocorrendo em grupos de diversos segmentos, onde o processo de comunicação entre as pessoas funciona como norte para a consecução dos objetivos almejados; e o papel da liderança nas organizações compreende a articulação das necessidades demandadas das orientações estratégicas em sintonia com as necessidades dos indivíduos, orientando as necessidades de ambas as partes na direção do desenvolvimento institucional e individual, para ser exercida com excelência, estimulando o comprometimento dos indivíduos, conduzindo-os a altos desempenhos, e gerando resultados positivos crescentes para a organização.

O ser humano, através de uma visão integrada, pela qual as redes de comunicação e o perceber-se em conexão ganham força e dinamismo, evidencia uma circunstância antiga, porém, de nova lógica que:

[...] a liderança, compreendida como um fenômeno que deve ser cultivado porque ela está nos olhos de quem é liderado, demonstra que o cerne deste contexto está nas relações humanas. Somente uma relação qualitativa é capaz de gerar o binômio líder-liderado, ao contrário do uso de poder impositivo da subserviência que conta apenas com a obediência de alguém para com outrem, numa situação de patamares hierárquicos (BERGAMINI, 1994, p.24).

O líder empreendedor precisa gerar eficácia nas organizações, pois tem necessidade de buscar o exercício de uma gestão com foco em resultados, fundamentando-se em articular a prática do desenvolvimento da satisfação dos colaboradores e comprometimento dos mesmos com os objetivos organizacionais. É imprescindível para a organização que seus líderes adquiram as competências necessárias para alcançar sucesso nos negócios, participando ativamente e assumindo responsabilidades e riscos, como aprendizes e mestres, inovadores e visionários. Este tipo de liderança vem se tornando mais e mais um fator indispensável para pessoas que assumem postos-chave nas empresas (GUIMARÃES, 2002).

Hersey e Blanchard (1986, p.196-7) afirmam que “uma liderança eficaz exige comportamentos e habilidades, que podem ser adquiridos por meio de desenvolvimento gerencial e experiência no trabalho”.

Segundo Bergamini (1994), a liderança organizacional é interpretada como a capacidade de influenciar um grupo em direção à realização de metas, encontrando-se no líder a base desta influência, no seu relacionamento com os subordinados ou nas características situacionais nas quais acontece a mudança.

Exercendo influência direta sobre as pessoas, a liderança, após ser aceita, impulsiona o grupo ao alcance dos objetivos da empresa, promovendo ações para a equipe atingir maior eficácia e ser melhor preparada para os desafios. Sob essa ótica, os líderes buscam sempre dar assistência e orientação à sua equipe, preocupando-se com seu desenvolvimento, com a auto-estima do grupo, com o senso de realização das pessoas, para escolher os melhores caminhos e as melhores soluções para o bem estar daqueles que nela trabalham e colaboraram. Na busca da excelência empresarial, verdadeiros líderes adotam um novo modelo de gestão, praticando filosofias de trabalho que preconizam levar os indivíduos a um estado de alta motivação no ambiente organizacional (ROBBINS, 1999).

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

A Liderança nas Organizações Estruturadas para o Conhecimento

Segundo 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*”.

Covey (1996) faz a previsão de que ao líder do futuro cabe o desenvolvimento de uma cultura e sistema de valores com base em princípios para aprender e crescer, com coragem e humildade.

Segundo Leonard-Barton (1998, p. 78):

[...] os gestores precisam ser capazes e estar dispostos a intervir em interações entre grupos opositores – não para suavizar as diferenças mas para canalizar as energias na direção positiva. Gerentes multilínguas – que são capazes de operar em mais de um domínio de especialização em que utilizam mais de um estilo cognitivo – administram estas intervenções encorajando os participantes a focar em ambos: no processo e no conteúdo da discussão.

Segundo 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*”.

Para Nonaka (1997, p. 40):

[...] 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.

Para Senge (1997, p. 345):

[...] o papel da liderança nas organizações de aprendizagem difere substancialmente daquele do carismático tomador de decisões. Os dirigentes têm as funções de projetista, guia e professor. Tais papéis envolvem novas habilidades: a capacidade de construir uma visão compartilhada, de trazer à superfície e questionar os modelos mentais vigentes e de incentivar padrões mais sistêmicos de pensamento. Eles têm a responsabilidade de construir organizações nas quais as pessoas expandam continuamente sua capacidade de entender a complexidade, definir objetivos, aperfeiçoar modelos mentais e criar o futuro.

Analisando a forma de gerir com respeito às organizações do conhecimento, Romani e Dazzi (2002, p. 54) percebem que:

[...] há necessidade de uma série de características que conduzam a um ambiente participativo. O líder deverá inspirar a confiança das pessoas por meio do desenvolvimento das competências de cada um e do envolvimento mútuo entre todo o grupo; deve ainda: desenvolver um processo contínuo de aprendizagem que possibilite a geração e o compartilhamento do conhecimento; ser capaz de ouvir seus colaboradores e ser comunicativo. Para tanto, é preciso propiciar um ambiente favorável ao diálogo, à liberdade de criação e expressão, respeitando a diferença entre as pessoas.

Aprender em todos os níveis em uma organização vem somando força à medida que se percebe que a liderança não deve se fixar em um pedestal de conhecimento e poder, ou do poder do conhecimento. Desta forma, sabe-se que o líder acerta e erra, buscando sempre aprender, garantindo um aprendizado contínuo, por meio de desenvolvimento de habilidades e atitudes (FLEURY, 1995).

Conclusão

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

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

Dentro de uma organização, o líder, mais do que nunca, necessita ser polivalente e multifuncional, compreendendo as mudanças, criando estratégias, definindo objetivos e

critérios, e implementando a mudança organizacional para enfrentar a imprevisibilidade, a incerteza e a instabilidade da organização; pois quanto melhor os grupos humanos conseguem se constituir em coletivos inteligentes, em sujeitos cognitivos, abertos, capazes de iniciativa, de imaginação e de reação rápidas, melhor asseguram seu sucesso em um ambiente altamente competitivo.

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

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

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

Referências

- BENNIS, Warren. **A formação do líder**. Tradução de Marcelo Levy. São Paulo: Atlas, 1996.
- BERGAMINI, Cecília. **Liderança: Administração do Sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.
- BOTELHO, Eduardo 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, Idalberto. **Introdução à teoria geral da Administração**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2000.
- _____. **Recursos humanos na empresa**. São Paulo: Atlas, 2002.
- COVEY, Stephen R. **Liderança baseada em princípios**. Tradução de Astrid Beatriz de Figueiredo. São Paulo: Editora Campus, 1994.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **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.
- _____. **O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era**. Tradução de Cynthia Azevedo. São Paulo: Futura, 1996.
- FLEURY, Maria Tereza e FLEURY, Afonso. **Aprendizagem e inovação organizacional**. São Paulo: Editora Atlas, 1995.
- GALBRAITH, Jay R.; LAWLER III, Edward 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, Maria Tereza. Será que você é um líder? **Revista Você S.A.** São Paulo, n. 1, abr. 1998.
- GUIMARÃES, Cláudia Patrícia Silvério Fragas. **Liderança eficaz: pessoas motivadas e felizes, organizações saudáveis**. São Paulo, 2002.
- HELGESEN, Sally. **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, Paul e BLANCHARD, Kenneth. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da Liderança Situacional**. Tradução de Edwino A. Royer. São Paulo: EPU, 1986.

KETS DE VRIES, Manfred 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, Alfie. **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, John P. **Afinal, o que fazem os líderes:** a Nova Face do Poder e da Estratégia. Tradução de Leading Change. São Paulo: Campus, 2000.

_____. **Liderando mudança.** Tradução de Leading Change. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOUZES, James M; POSNER, Barry 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.

LEONARD-BARTON, Dorothy. **Nascentes do saber:** criando e sustentando as fontes de inovação. Tradução de Heloísa Beatriz Santos Rocha e Thereza Christina Vicente Vianna. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

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

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

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

PETTIGREW, Andrew 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, Gilford. **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.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento organizacional**. Tradução de Christina Ávila Menezes. 8ª ed., Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1999.

ROMANI, Cláudia; DAZZI, Márcia Cristina Schiavi. **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. Glenn. Liderança estratégica e criação de valor. **ERA, Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n.1, p. 7-19, jan./mar. 2002.

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

SENGE, Peter. **O novo trabalho do líder: Construindo organizações que aprendem**. In: STARKEY, Ken (org.). **Como as Organizações Aprendem**. Tradução de Lenke Peres. São Paulo: Futura, 1997.

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

WHEATLEY, Margareth 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.