

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

ELIANE LIMA RODRIGUES

O DESAFIO DE UMA LIDERANÇA EFICAZ

São Paulo

2011

ELIANE LIMA RODRIGUES

O DESAFIO DE UMA LIDERANÇA EFICAZ

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa de Pós-Graduação “Lato Sensu” em Gestão de Projetos da Universidade Presbiteriana Mackenzie, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão de Projetos.

ORIENTADORA: Prof^(a). Dr.^(a) Élide Jacomini Nunes.

São Paulo

2011

Ao meu marido que me apoiou com amor e paciência durante o período de dedicação e em todos os momentos da minha vida.

Aos amigos por entenderem minhas ausências e acreditarem que eu poderia vencer.

AGRADECIMENTOS

À Universidade Presbiteriana Mackenzie que me forneceu a oportunidade de desenvolvimento pessoal e profissional.

À minha orientadora Prof^(a). Dr.^(a) Élide Jacomini Nunes, por sua paciência, por seu carinho, atenção e delicadeza dedicada a nós alunos durante e após o período de aulas.

A todos os professores que participaram direta ou indiretamente da conclusão do curso e a concepção desse trabalho.

“Quando as palavras perdem o significado
as pessoas perdem sua liberdade”.

(Confúcio)

RESUMO

Liderança é um assunto muito amplo para a qual existem diversas teorias e explicações. Descobrir como a liderança influencia no ambiente de trabalho e como líderes e liderados são responsáveis pela produtividade de uma empresa é um desafio a ser alcançado, assim como entender as diversas formas de liderar e os diversos tipos de líderes, por isso, nesse estudo são mostradas algumas características para uma liderança eficaz, alguns estilos de liderança e como cada estilo afeta a sua gestão e a rotina de sua equipe. O estudo mostra ainda como a influência do líder é recebida e como um líder influente pode conquistar o poder sem o uso de força ou coação. As práticas necessárias para uma liderança eficaz também são abordadas, verificando como o ambiente de trabalho afeta a liderança e como as ações do líder afetam toda uma organização, mostra como os líderes influenciam no comportamento e na produtividade de seus liderados e com isso afetam diretamente os resultados das empresas.

Palavras-chave: Liderança eficaz, Motivação, Influência

ABSTRACT

Leadership is a very broad topic for which there are several theories and explanations. Discover how the leadership influence in the workplace and how leaders and followers are responsible for the productivity of a company is a challenge to be achieved, as well as understand the various forms of to lead and the different types of leaders, therefore, in this study are shown some characteristics of effective leadership, some leadership styles and how each affects your management style and routine of your team. The study also shows how influence of the leader is received and as an influential leader can seize power without the use of force or coercion. The skills required for effective leadership are also addressed, looking at how the workplace affects leadership and how the actions of the leader affect an entire organization, shows how leaders influence the behavior and productivity of their subordinates and thus directly affect corporate results.

Keywords: Effective leadership, Motivation, Influence

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1: Direitos e Responsabilidades	28
Ilustração 2: Formas de influência para liderança	54

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Formas Diferenças entre lideres e seguidores	46
--	----

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
2. ESTILOS DE LIDERANÇA NO AMBIENTE DE TRABALHO	19
2.1 ESTILOS DE LIDERANÇA.....	19
2.2 CARACTERÍSTICAS DO LÍDER.....	23
3. A RELAÇÃO ENTRE O COMPORTAMENTO DOS LÍDERES E O RESULTADO DE SUAS LIDERANÇAS.....	30
3.1 CONCEITO DE LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO.....	31
3.2 RELAÇÃO COMPORTAMENTO HUMANO X LIDERANÇA.....	33
4. COMO SURGE A LIDERANÇA	37
4.1 LIDERANÇA DESENVOLVIDA X LIDERANÇA NATURAL.....	37
4.2 PRÁTICAS DE LIDERANÇA.....	40
4.3 COMO O CHEFE MANDA E O LÍDER INFLUÊNCIA.....	43
5. RESPONSABILIDADE DOS LIDERES E RESPONSABILIDADE DOS LIDERADOS	45
5.1 LIDERANÇA NO AMBIENTE DE TRABALHO.....	46
5.2 INFLUÊNCIA DO LÍDER.....	50
5.3 DEFINIÇÃO DE PRODUTIVIDADE.....	55
6. CONCLUSÃO.....	57
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	60

1. INTRODUÇÃO

A liderança hoje é algo desejado e buscado por diversos profissionais e pela sociedade em geral e ao longo do tempo, ela foi mudando e evoluindo.

Por muito tempo, a idéia do chefe autoritário que impunha sua vontade era vista como a única forma de gerenciar bem uma equipe.

Esse gerenciamento era feito a partir da força e de penalidades, como a perda do emprego e da estabilidade e a busca de metas a partir de premiações e promoções como formas de conseguir os resultados desejados.

Hoje, o ambiente corporativo é visto de outra forma e o chefe autoritário não é o único a ser seguido. Passaram a existir diversos tipos de líderes no mercado de trabalho.

Abaixo estão listados alguns desses estilos de líderes:

- Autoritários
- Participativos
- Facilitadores
- Pacificadores
- Carismáticos
- Influenciadores

E por existir diversas formas de liderança, são amplas as discussões e premissas sobre a melhor forma de liderança a ser exercida.

Ao se pensar em liderança como algo desenvolvido ou adquirido, influenciado ou forçado, se pensa que por traz disso existam diferentes tipos de pessoas, com personalidades diferentes e nos mais variados ambientes, que também influenciam no que será eficaz em cada situação.

Muitos acreditam que os líderes possuem todas as respostas a todos os problemas, porém um bom líder nem sempre tem a resposta, mas sabe onde e como procurar essa resposta, tem o respeito e a admiração de seus liderados e é responsável pelo bom andamento e pela harmonia do ambiente de trabalho e sua equipe.

Como a liderança tende a ser mais eficiente nos dias atuais, a diferença entre liderança baseada em poder e liderança por influência é um assunto muito discutido, visando identificar como conseguir os melhores resultados e o respeito dos liderados.

Mediante isso, o estudo mostra a liderança como situacional e como traços de personalidade e fatores ambientais influenciam as diferentes maneiras de liderar.

Um líder influenciará também no ambiente da empresa através de sua maneira de agir e de lidar com seus liderados, uma vez que será responsável por criar uma boa atmosfera entre sua equipe. Influenciará diretamente na busca a respostas e soluções de problemas, no trabalho em equipe e na boa convivência de todos que o cercam.

Segundo Garret e Dias (2003), as características de um líder são influenciadas a partir de suas experiências anteriores e ao momento organizacional que ele está passando. O ambiente aguça a capacidade e instiga os desafios dos líderes.

Seguindo esse pensamento o estudo visa também mostrar como um mau líder pode prejudicar uma equipe, mudar um bom ambiente de trabalho e acabar com uma área ou empresa por uma má gestão de pessoas, enquanto que o oposto, um bom líder pode reestruturar um ambiente, equipe ou empresa apenas com uma boa gestão.

A responsabilidade ligada a um líder, que ao ocupar um cargo com uma importância relevante, independente da quantidade de liderados que possua, é atingir seus objetivos com seus bons resultados e o de diversos profissionais que gere, administra e lidera.

O estudo mostra o processo de gerenciamento de mudanças, processos e atividades e o gerenciamento de pessoas que, segundo Garret e Dias (2003), são as quem fazem as coisas acontecerem dentro das organizações.

Existem dois papéis importantes nessas organizações, o papel de líderes e o de liderados, pois as emoções, modo de agir e comportamento único de cada indivíduo influência na liderança e nas dificuldades contidas nela.

Para Garret e Dias (2003), a confiança entre líderes e liderados é construída no dia a dia, nas cobranças, prazos, atividades e entregas, podendo comprometer ou facilitar um relacionamento entre ambas as partes.

A personalidade única de cada indivíduo facilitará ou dificultará um processo de liderança e um líder considerado exemplar para um, poderá não ser igual para todos.

Segundo Tulgan (2009), as pessoas não podem ser tratadas da mesma maneira, pois cada um tem seu potencial e reage de forma diferente ao ambiente e as pressões diárias, cabendo ao líder identificar cada indivíduo no seu melhor e nas suas limitações e tratar as pessoas em suas diferenças, explorando o melhor de cada um.

Ainda são mostradas as diferenças entre líderes e os caminhos para desenvolver uma influência forte e determinada, mostrando que seguindo algumas técnicas, muitas pessoas podem obter o tão desejado sucesso na missão de liderar de forma eficiente e influente, conquistando espaços, respeito e admiração de outros e apresentando bons resultados.

Entra também um pouco na comunicação, pois a liderança está diretamente ligada a ela e um líder eficaz certamente desenvolverá uma forma de comunicação eficaz a cada situação.

A comunicação é de extrema importância em uma liderança eficiente, pois um líder que não se comunica com os seus liderados, cria uma barreira e deixa espaço para

o surgimento de pequenos líderes ocasionais, grupos e influências negativas, da qual o líder não participará e normalmente prejudicará a sua gestão.

Comunicando-se o líder aproxima-se dos seus liderados, escuta suas opiniões, frustrações e entende o momento dos seus liderados, apoiando os que necessitam de ajuda e estimulando cada vez mais aqueles liderados que demonstram um bom desempenho, para que esses não se desestimulem.

Para Garrett e Dias (2003), em um ambiente de constantes mudanças nas organizações, o diferencial na estratégia é o potencial humano e um bom líder poderá usar esse potencial para influenciar positivamente o crescimento de uma empresa e de sua equipe.

Algumas pessoas consideradas líderes natos, capazes de motivar e inspirar seguidores, não necessariamente são bons gerentes e que os melhores são aqueles que aprendem e se aprimoram até transformarem o ato gerencial em um hábito , buscando sempre as melhores práticas do mercado.

A liderança sempre foi questionada pelas pessoas, como sendo um dom adquirido no nascimento e assim naturalmente o líder influencia outras pessoas ao longo da vida, mas ao mesmo tempo vemos que a liderança é desenvolvida e aprimorada a partir de estudos e práticas.

Tulgan (2009) afirma também que delegar responsabilidades não é deixar as coisas seguirem livremente, mas delegar com objetivos, metas e prazos; começando com tarefas mais simples, para que o liderado mostre competência e assuma responsabilidades maiores, sendo sempre orientado pelo líder com o como fazer e como agir, moldando-o, para assim, agir como o líder espera e ter a possibilidade de expandir o escopo de responsabilidades do liderado.

A pesquisa será feita a partir de maneiras de liderança identificadas em organizações e em gestores inseridos no mercado de trabalho atual.

O objetivo geral desse estudo é Identificar a forma mais eficaz de liderança para obter os melhores resultados e diferenciar entre poder e influência para se ter uma vantagem como líderes atuais, em empresas cada vez mais projetizadas e atualizadas no mercado.

A proposta de objetivos específicos está dividida da seguinte maneira:

- Identificar os diversos estilos de liderança.
- Definir como o comportamento e personalidade dos líderes afeta o resultado de suas lideranças.
- Mostrar se liderança pode-se adquirir ou se desenvolver.
- Entender as responsabilidades de líderes e a responsabilidade de liderados

A pesquisa segue a seguinte estrutura de capítulos:

Capítulo 2 - ESTILOS DE LIDERANÇA NO AMBIENTE DE TRABALHO

Neste capítulo serão abordadas as diferentes maneiras de liderança existentes e as características que se acredita, um bom líder deve possuir.

2.1 Estilos de liderança

Neste item pretende-se mostrar que o líder pode adotar diversos modos para liderar e ter sucesso de diferentes maneiras.

2.2 Características do líder

Neste item serão abordadas as principais características que os profissionais necessitam para serem líderes de sucesso.

Capítulo 3 - A RELAÇÃO ENTRE O COMPORTAMENTO DOS LÍDERES E OS RESULTADOS DE SUAS LIDERANÇAS

Neste capítulo será elucidada como o comportamento dos líderes afeta a sua forma de liderar e como isso afeta o seu desempenho e influência na conquista de seus objetivos.

3.1 Conceito de liderança e motivação

Nesse item será tratada a forma como a motivação pode ser tratada pelo líder, identificando maneiras de motivação de sua equipe, fatores que influenciam a falta da mesma e como uma forma de liderar pode conquistar ou destruir uma equipe.

3.2 Relação do comportamento humano X liderança

Nesse item será abordado o quanto o comportamento das pessoas influencia em sua forma de liderança e quanto afeta os seus liderados.

Capítulo 4 - COMO SURGE A LIDERANÇA

Nesse capítulo entenderemos a origem da liderança, como é formada e de que maneira deve ser exercida.

4.1 Liderança natural X liderança desenvolvida

Nesse item pretende-se mostrar se a liderança é algo que nasce com o indivíduo ou se pode ser desenvolvida e se qualquer pessoa pode tornar-se um bom líder

4.2 Práticas de liderança

Nesse item será mostrado como algumas práticas de liderança podem ser positivas para uma gestão eficaz e como, ao contrário, algumas práticas dadas como premissas são prejudiciais para uma gestão eficaz e acabam com o desempenho de uma equipe.

4.3 Como um chefe manda e um líder influencia

Neste item pretende-se elucidar a diferença entre o poder de um chefe e o poder de um líder por influência. Qual dos dois exerce maior liderança e qual a melhor forma de se exercer esse poder.

Capítulo 5 – RESPONSABILIDADES DE LÍDERES E LIDERADOS

Neste capítulo pretende-se diferenciar quais as responsabilidades exercidas pelos líderes e quais pertencem aos liderados.

5.1 Liderança no ambiente de trabalho

Neste item será abordado como a liderança deve ser exercida no ambiente de trabalho e como liderados enxergam essa figura do líder e o que esperam dele.

5.2 Influência do líder

Neste item serão trabalhadas algumas maneiras de influencia exercidas por um líder e como isso pode ser positivo ou negativo em algumas equipes.

5.3 Definição de produtividade

Neste item será destacada a importância do líder eficaz para a produtividade de uma organização. Como o líder pode influenciar no seu sucesso ou fracasso e qual o papel do mesmo para o bom funcionamento da empresa.

.Capítulo 6 - CONCLUSÃO

Neste item pretende-se desenvolver a conclusão do estudo baseada na consolidação dos dados obtidos na leitura de todo o material.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Neste item estarão descritas todas as referencias bibliográficas que comportam esse estudo.

2. ESTILOS DE LIDERANÇA NO AMBIENTE DE TRABALHO

Líderes costumam gerenciar todos os seus subordinados de uma mesma maneira, fazendo com que os funcionários que respondam bem aos estímulos utilizados tenham um rendimento muito bom e os que não respondem tão bem tenham um rendimento abaixo do esperado. (TULGAN, 2009)

As pessoas devem ser gerenciadas individualmente, a partir de suas necessidades, deixando os resultados do grupo mais eficientes.

Não existe um estilo ideal de líder, cada pessoa tem o seu próprio estilo e o autoconhecimento é o primeiro passo para o desenvolvimento de uma boa liderança. Um bom líder não exagera nos seus pontos fortes nem abre mão das suas fraquezas, o conhecimento dessas forças é que forma as suas características. (BERGAMINI, 2006)

Hesselbein, Goldsmith e Beckhard (2004), descrevem o líder do futuro como o líder do “como ser”, esse líder enxerga o valor as pessoas, relacionamentos e condutas, constrói uma liderança distribuída, envolvendo todas as pessoas da organização, desde o mais alto cargo, o cliente e todos os membros da equipe. O líder do “como ser”, foca na missão da organização e distribui essa missão entre todos na organização, focando em uma só meta.

É necessário uma autoliderança tanto de líderes quanto de seus liderados e para isso é preciso deixar que o talento e a motivação dos liderados tenham espaço nas organizações e seja reconhecido pelo líder. (HESSELBEIN, GOLDSMITH E BECKHARD, 2004)

2.1 ESTILOS DE LIDERANÇA

Diversas pessoas são capazes de tornarem-se líderes, mesmo com habilidades diferentes. Os líderes podem ser pessoas com conhecimento ou com autoridade. Pessoas que possuem um talento e são admiradas por outros, naturalmente se tornam líderes, modelos a serem seguidos (CONNOR, 2001).

De acordo com Barros Neto, et al. (2006), existem estudos de diferentes estratégias para se definir qual o melhor estilo de liderança, buscando assim obter resultados mais eficazes e produtivos.

Iniciativa e consideração são características apresentadas em bons líderes. Abaixo segue uma explicação de Aldag e Joseph (2002) sobre essas duas características de líderes:

- **Líderes com iniciativa:** organizam objetivos, estabelecem metas, ajudam no desempenho de seus liderados e são bons coordenadores.
- **Líderes com consideração:** são amáveis, cordiais, despertam confiança e procura o bem estar de seus subordinados.

Os líderes bem sucedidos mesclam essas duas características em suas lideranças.

Para Charam (2007), existem muitos líderes de aparências, escolhidos a partir de características superficiais, isto é, possuem atributos desejados a um bom líder, porém, não possuem conhecimento para o serem esses líderes e sem esse conhecimento, os atributos não são suficientes e esses líderes não se saem bem em suas funções.

Rodriguez (2005) lista os líderes em três perfis de liderança:

- **Democrata** é aquele que partilha suas decisões com seus subordinados, porém, esse tipo de liderança pode ser perigoso, pois às vezes essa partilha de responsabilidades pode ser interpretada como fraqueza.

- **Centralizador** é aquele que não divide a informação e tenta centralizar todos os problemas nele, e esse líder demonstra bem as práticas de liderança, porque delegar é sempre necessário para o progresso de uma equipe.
- **Inovador** é aquele que tende a fazer diferente dos outros e tem a inovação como fator de sucesso.

Um tipo de liderança de sucesso é a liderança carismática. Para Nicholson (2001), o líder carismático usa seu carisma e sua habilidade natural de conquistar pessoas para ganhar dominação e status e contagiar os outros com a sua confiança. Eles tem um porte imponente e parecem compreender a todos. Essas qualidades não cabem apenas a bons líderes, mas também a muitos vilões de histórias.

Para Menkes (2008), a liderança carismática é uma qualidade de pessoas que surgem a partir de suas personalidades. Essa liderança está ligada ao sucesso do líder, pois ele é visto como um ídolo e a sua personalidade a responsável pelo seu sucesso, porém em tempos de insucessos, esse fracasso também é atribuído ao carisma.

Os fracassos de muitas empresas se devem a contratação de líderes apenas pelo seu carisma, porém sem as qualidades e competência necessária para uma boa gestão. O carisma é uma forte arma de um líder, mas sem as qualidades e eficácia, a liderança não traz os resultados esperados e o líder tende ao fracasso. A liderança de mais sucesso é aquela expressada de forma empolgante, envolvendo as pessoas que seguem e procuram ser orientadas por esses líderes. A personalidade não é o diferenciador de grandes líderes e quando é usada com esse objetivo, suas lideranças costumam não ser eficazes (MENKES, 2008).

Os grandes líderes possuem diversas características que são usadas em conjunto.

Existem diversos estilos de liderança, entre elas a estratégica, que segundo Barros Neto, et al. (2006), vem da capacidade de administrar por meio de outros, uma organização inteira.

Existem também os líderes emergentes que são aqueles que trabalham em equipes que se conhecem e determinam em quem confiam. Esse tipo de líder pode ser perigoso por ser dominador e influenciar as pessoas com outros talentos. Esse líder costuma aparecer em organizações altamente políticas. (BARROS NETO, et al., 2006)

Existem ainda líderes escolhidos para o cargo por promoções ou poder. De acordo com Nicholson (2001), os líderes selecionados fazem com que talentos sejam promovidos e mudem de posições, mas podem trazer dois tipos de problemas, a minoria ser prejudicada e pessoas sem brilho promovidas a líderes.

Líderes designados podem ou não serem eficazes, a cultura de sucessão é vista como popular, cultural e até como um método (NICHOLSON, 2001).

Outro estilo de liderança é a servidora, que consiste em uma forma de liderar onde se usa o talento em prol de todos, de forma a moldar o que serão e com isso ganharem poder. No ponto de vista de Goldsmith, Lyons e Freas (2003), esse tipo de liderança consiste em saber ouvir e engajar as pessoas nas escolhas feitas.

Segundo Rodriguez (2005), há um tipo de líder circunstancial, ou situacional, que surge em situações específicas e desaparece assim que essas situações passam.

Na liderança situacional o líder ajusta seu estilo à disposição e capacidade do subordinado em cumprir determinada tarefa. (Goldsmith, Lyons e Freas, 2003).

A liderança é o apoio e a direção, dados pelo líder, ao subordinado.

Segundo Lessa (2001), a figura do líder é situacional, não existindo assim a receita de um bom líder, pois é necessário se levar em conta, o ambiente, a metodologia, além dos próprios subordinados.

Para Vianna (2003), o líder cidadão é aquele que enxerga o foco da sua liderança em longo prazo, porém, ele faz as coisas acontecerem rapidamente, ou seja, aposta na evolução contínua de seus liderados, da organização e a sua própria.

2.2 CARACTERÍSTICAS DO LÍDER

Saber ouvir é uma importante habilidade de um líder eficiente e faz parte da comunicação não verbal, em que muitas coisas são ditas apenas com expressões faciais e gestuais onde o bom líder consegue se integrar com os seus liderados e criar uma ligação de comunicação sem dizer uma única palavra (VRIES, KOROTOV, E TREACY, 2009).

Para Posner (2003), o líder eficaz é aquele que sabe ouvir o seu liderado, entender a suas necessidades, aceitar suas idéias e opiniões. O líder se torna um espelho que reflete os desejos de seus seguidores.

Segundo Aldag e Joseph (2002), uma das tarefas mais difíceis e importantes para um líder é saber ouvir.

A maioria dos líderes não tem paciência para escutar, completam frases de outras pessoas, interrompem o orador, não permitem ser interrompidos por fatores externos e se irritam com conversas que exigem mais de dois minutos de atenção, além de normalmente, alguns líderes falarem excessivamente. A liderança é apenas um cargo concedido, mas são comportamentos, valores, crenças, convicções e princípios as bases que definem as características do líder (POSNER, 2003).

Para obter o compromisso dos seus liderados, o líder precisa adotar o modelo de comportamento que espera deles e servir de exemplo. Liderança é feita basicamente da capacidade do líder de atender as expectativas dos liderados, isto é, quando os liderados enxergam em seu líder os seus próprios pontos de vista. Consiste em um

relacionamento entre quem deseja liderar e quem opta por ser seguidor (POSNER, 2003).

Segundo Lessa (2001), não é preciso ser um bom líder para seguir um plano estratégico da empresa, o líder é aquele que corre riscos, arrisca mais, assume responsabilidades e vai além de onde outros costumam ir.

O líder nos faz ir aonde não conseguimos sozinhos, inovarmos, e acharmos a direção que devemos seguir (LESSA, 2001).

Ser líder significa desafiar as pessoas e coisas.

De acordo com Kuczarski e Kuczarski (1999), um líder precisa desenvolver relacionamentos na organização para criar uma cultura baseada em valores.

Líderes são pessoas com o dever de obter resultados, pois os que não obtêm, não estão de fato liderando (ULRICH, ZENGER E SMALLWOOD, 2000).

Os líderes devem aprender a compreender e focalizar os resultados esperados, segundo Ulrich, Zenger e Smallwood (2000), aqueles que detiverem o conhecimento de todas as técnicas e habilidade para ser um bom líder não terão excelentes resultados em todas as áreas, a não ser que sejam super homens.

Para Ulrich, Zenger e Smallwood (2000), todo o líder tem deficiência em alguma área e é necessário que ele sempre se avalie e busque aperfeiçoamento em seus pontos fortes e fracos. Líderes que são excelentes apenas em uma área não são eficazes.

Mesmo que os subordinados tenham os melhores resultados, isso não será suficiente se os clientes não ficarem satisfeitos. Para uma liderança ser plena é necessário que seja uma liderança equilibrada. Para Nicholson (2001), alguns acreditam que com treinamento e técnicas corretas qualquer gerente pode se tornar

um bom líder. A seguir Nicholson (2001) enumera alguns tipos de pessoas que poderiam tornar-se líderes com treinamentos e técnicas:

- Pessoas que com certeza se tornariam líderes eficazes em qualquer desafio, devido a seu talento, capacidade e vontade de vencer;
- Pessoas corretas às quais poderiam se tornar bons líderes em determinadas circunstâncias;
- Pessoas das quais todos têm certeza que nunca serão líderes de sucesso, devido à deficiência de temperamento e habilidades;

Líderes são impulsionados, mais não pelos mesmos fatores, alguns líderes podem querer exercer poder sobre as pessoas, outros gostam do status que a posição o oferece. Esses dois impulsos podem tornar as pessoas líderes, pois um oferece poder e o outro gera reputação, fatores que levam a liderança (NICHOLSON, 2001)

Para Menkes (2008), personalidades magnéticas são sempre preteridas sobre as mais tímidas, pessoas usam seu carisma e charme para conseguir promoções e conquistar as pessoas, porém, os melhores líderes costumam ter personalidades discretas.

Os bons líderes necessitam possuir três aptidões que segundo Goldsmith, Lyons e Freas (2003) são:

- Comunicação:** ter a capacidade de expressar, entender os outros e se fazer entender;
- Competência:** fazer bem tudo aquilo que se propõe;
- Preocupação:** entender as necessidades das pessoas e da organização;

De todos esses fatores, a comunicação é peça chave na liderança eficaz, o líder escuta o seu pessoal, analisa as idéias e então fala com eles a fim de influenciar no como agirem. (GOLDSMITH, LYONS E FREAS, 2003)

Segundo Hesseinbelg e Cohen (1999), os líderes precisam possuir cinco características para ser considerados bons:

1. **Exigir o máximo das pessoas:** exigir o máximo que elas podem oferecer, independente do cargo ocupado, estimulando seus pontos fortes.
2. **Espaço para a criatividade e autonomia:** mesmo exigindo o máximo de cada um, deixar sempre uma oportunidade de exercer a criatividade.
3. **Analisar o rendimento dos subordinados:** fazer uma análise de cada indivíduo de maneira justa, rígida e de acordo com as metas de cada um.
4. **Transmitir conhecimento:** os líderes devem ser também bons professores, ajudando seus subordinados a trabalhar melhor e passando seus conhecimentos.
5. **Impor respeito:** líderes devem impor respeito, mesmo que não seja o favorito das pessoas que trabalham com ele.

Os líderes do futuro são aqueles que surpreendem com seus resultados e para Júlio, et al. (2008), não conseguem esses resultados trabalhando somente por metas e tirando resultados inesperados de pessoas comuns, fazem além do esperado e se cercam de pessoas capazes e otimistas. Esses líderes conseguem pequenas vitórias e se orgulham delas, encontra o equilíbrio da sua carreira com as outras prioridades da vida.

O bom líder inspira pelo que faz e não só pelo carisma, ele constrói uma conduta de ética, respeito, integridade e confiança e trabalha com parceria com seus fornecedores, clientes e comunidade (JÚLIO, et al., 2008).

O líder eficaz gera pro atividade na equipe, é empreendedor por natureza e educa pelo exemplo. Para Vianna (2003), o líder é muito mais que um chefe moderno, mesmo uma pessoa que escolheu uma carreira y e não possui nenhum liderado subordinado a ela, não deixa de ser um líder, pois um líder é só aquele que atinge os objetivos e valores de suas ações.

Para Gramigna (2004), são os valores e objetivos que determinam um líder competente de outro não tanto. É em ações cotidianas, o dia a dia, que se enxerga o comprometimento e a responsabilidade de um bom líder.

Quando se conhece um bom líder, acredita-se que por ser eficaz, seu modo de liderar é o correto e as pessoas tendem a copiá-lo e basear a sua liderança pela personalidade. “Certamente porque desejamos tanto ser líderes, tendemos a ver a liderança como algo muito próximo, de caráter muito pessoal, para cada um de nós. Por conhecermos um líder de perto, por exemplo podemos tentar copiar seu comportamento e descrever liderança em função da sua personalidade” (MAXWELL, 2008, p.15.).

A liderança muitas vezes é confundida com posição na empresa, mesmo sem nenhuma influência pessoal, com isso, muitos líderes têm a posição, porém não possuem seguidores, enquanto outros conquistam os seguidores, mas não se julgam líderes por não possuírem a posição (MAXWELL, 2008).

Líderes de sucesso precisam ter responsabilidades. Devem sempre estar dispostos a assumi-las, assim como requerem seus direitos. Maxwell (2008) exemplifica esses deveres e responsabilidades com a figura de Direitos e Responsabilidades na Ilustração 1:

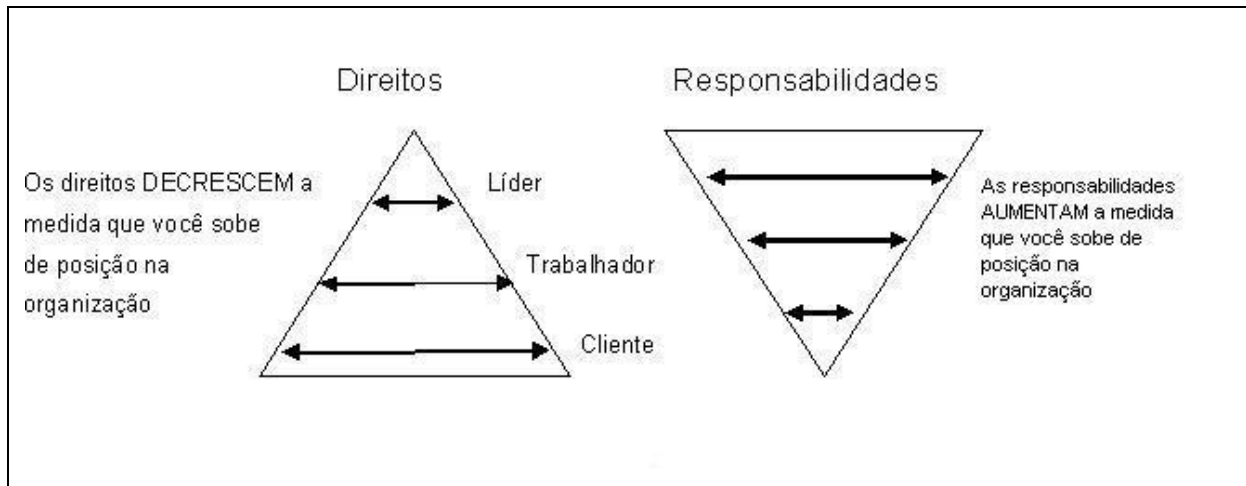


Figura 1: Direitos e Responsabilidades

Fonte: MAXWELL (2008, p.59)

Segundo Maxwell (2008), uma das características fortes em um bom líder é a habilidade de fazer o que deve ser feito, independente da tarefa ser a preferida ou a menos apreciada. Essa lição normalmente é a última a ser aprendida por líderes e provavelmente a mais importante.

O líder deve ser uma pessoa organizada, quando não tem esse controle, ele é visto como alguém que perdeu o controle. Para Maxwell (2008), existem dez conceitos para um líder ter organização:

1. **Estabeleça suas prioridades:** O líder deve estabelecer importâncias às coisas e manter-las sendo feitas de acordo com as prioridades estabelecidas.
2. **Ponha suas prioridades em seu calendário:** É importante agendar suas prioridades para que as atividades diárias não as sobreponham.
3. **Reserve um pouco de tempo para o inesperado:** Reservar um tempo para os imprevistos que surgem ao longo do trabalho.

4. **Faça um projeto de cada vez:** Resolva um problema de cada vez para não ser massacrado por eles.
5. **Organize seu espaço de trabalho:** O espaço de trabalho deve ser limpo e organizado.
6. **Trabalhe de acordo com seu temperamento:** Não se pode deixar que o temperamento atrapalhe suas atividades
7. **Utilize o tempo que gasta dirigindo para fazer tarefas leves e para crescer:** Aproveite o tempo livre para aprimorar o conhecimento.
8. **Desenvolva sistemas que funcionem para você:** Utilize o que já existe a seu favor.
9. **Sempre tenha um plano para aqueles minutos entre as reuniões:** Mantenha a mão uma lista de coisas que podem ser feitas em um curto espaço de tempo.
10. **Foque os resultados, não as atividades:** Faça o que é realmente importante.

3. A RELAÇÃO ENTRE O COMPORTAMENTO DOS LÍDERES E O RESULTADO DE SUAS LIDERANÇAS

Entender como algumas pessoas conseguem chegar à posição de destaque usando a sua influência sempre despertou o interesse das pessoas.

Com o passar do tempo, as organizações descobriram que os ambientes opressivos já não eram mais satisfatórios e começaram a reconhecer o potencial humano e utilizar o máximo desse potencial e para isso necessitavam de bons líderes, (BERGAMINI, 2006).

Para Hesselbein, Goldsmith e Beckhard (2004), a liderança tem um embasamento histórico em grandes líderes do passado como Jesus Cristo, Mahatma Gandhi. Átila, Maquiavel, assim, os líderes atuais usam características de líderes do passado, mostrando sua força e capacidade de influenciar, representando seus liderados com fins construtivos e inspirando a todos através de suas personalidades.

O líder deve mostrar um conhecimento cada vez maior sobre cada pessoa a cada encontro. Quanto mais tomar essa atitude, mais forte se tornará a sua avaliação sobre os problemas e soluções e maior será a sua proximidade com os liderados, (TULGAN, 2009).

Bergamini (2006), diz que o liderado cria um vínculo com o líder a partir de estímulos de recompensas e punições, mostrando uma forma de poder do líder, fazendo com que o liderado reaja de maneira predeterminada.

Os líderes eficazes criam uma relação de reciprocidade com seus liderados e de acordo com Adair (2002), fazem isso influenciando e se deixando influenciar quando lhes convém.

A relação bem construída existe quando o liderado deseja ser como o líder.

Muitos líderes não impõem seu poder aos seus liderados e segundo Adair (2002), deixam livre a criatividade e a iniciativa, não criando assim um vínculo de dependência pelo poder entre eles.

Líderes precisam gerenciar bem o seu tempo para conseguir gerenciar outras pessoas e fazer os negócios da organização prosperar. A organização do tempo é a prioridade de qualquer líder eficaz (ADAIR, 2002).

3.1 CONCEITO DE LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO

Motivação não é algo palpável, que se possa ver ou medir, é algo existente entre o que as pessoas desejam ser e quem elas realmente são e aparece em pessoas confiantes que sabem onde querem chegar (CONNOR, 2001).

Para Connor (2001), a motivação pode ser intrínseca, vindo de dentro, ou seja, da própria segurança de gostar do que se faz, ou extrínseca, vinda de fora, necessitando de um estímulo externo para fluir.

Existe ainda uma motivação chamada aversão, que ocorre quando é imposta uma meta por outro, da qual a pessoa não gosta e não se interessa, fazendo ela se afastar da motivação. Segundo Aldag e Joseph (2002), a automotivação é crucial para o líder, além da motivação dos seus funcionários, a automotivação é o processo pela qual o líder cria as suas próprias motivações em vez de esperar que os outros fixem metas e molde seu estilo de liderança, ele aprende a administrar o seu próprio comportamento

No ponto de vista de Lessa (2001), se a motivação é um estímulo importante para as pessoas, os líderes devem fazer o melhor possível para compreender o que motiva seus subordinados e tentar dar o melhor de si.

A motivação vem do próprio trabalho, do sentir-se útil, assumir responsabilidades, compartilhar poder, ou seja, motivação vem de participação. Segundo Barros Neto,

et al. (2006), um líder que consegue descobrir o que motiva o seu liderado e usa isso a seu favor, ganha tempo, poupa custos e tem grandes chances de alcançar o sucesso pessoal e profissional.

Quando um subordinado participa diretamente em sua equipe e se sente responsável, interagindo nas decisões, ele se sente motivado. A participação cria um círculo virtuoso, quanto mais um subordinado participa, mais ele se torna motivado e envolvido, formando equipes eficazes (LESSA, 2001).

Segundo Charam (2009), motivar é um desafio de comunicação, é necessário que o líder mantenha todos preparados para o pior, deixe claras as metas da empresa e seus subordinados voltados para o sucesso esperado em longo prazo, o líder pode incentivar seus liderados com ações simples e mantendo o bom humor.

A comunicação é fundamental no gerenciamento de pessoas, um bom líder precisa conversar constantemente com todos os seus liderados (BERGAMINI, 2006).

Um bom líder deve saber que existem dois tipos de comunicação, a motivacional e a informacional, e ambas, na maioria das vezes não são ouvidas a primeira vez que são pronunciadas e segundo Charam (2009), é necessário que a comunicação seja repetida até que todos a compreendam.

Para Rodriguez (2005), uma das maiores características de um gestor é a capacidade de formar pessoas, moldar caráter e essa capacidade é importante na hora de dividir responsabilidades com os seus subordinados. Quando os subordinados ajudam gestores na tomada de decisões, eles se sentem importantes, motivados e isso acarretará ao líder, a ajuda de pessoas preparadas ao seu lado.

O papel de bons líderes é formar outros formadores, multiplicadores de talentos e é essa capacidade de desenvolver pessoas, em conjunto com técnicas gerenciais que fazem a diferença em grandes líderes. As pessoas muitas vezes são uma mescla de comportamentos, por isso o líder precisa saber modificar seu comportamento para extrair dos outros o seu potencial (RODRIGUEZ, 2005)

A melhor maneira de se chegar ao potencial das pessoas é ativar os pontos fortes de cada um ao mesmo tempo em que incentiva o aprendizado (BARROS NETO, et al., 2006)

3.2 RELAÇÃO COMPORTAMENTO HUMANO X LIDERANÇA

A grande descoberta não estudada para líderes seria entender um meio dos seus liderados produzirem lucro para as organizações das quais trabalham.

O papel do líder é fazer com que seus liderados se dediquem e cumpram as metas em conjunto, se ajudando sempre, porém, por mais que os líderes empreguem esforços e energia, os liderados por fim, tendem a fazer o que querem (CHARAM, 2007).

Segundo Aldag e Joseph (2002), os indivíduos vivem acorrentados em seus empregos, devidos a regulamentos inflexíveis, supervisões sufocantes. A capacitação de líderes ajuda a remover essas correntes, ajudando os subordinados a se autocapacitarem e aplicarem práticas de liderança em suas funções cotidianas.

Para Lessa (2001), ninguém pode ser melhor líder do que melhor pessoa, a liderança começa pelos valores pessoais, um subordinado espera honestidade e integridade de seu líder. É pela força moral e integridade da pessoa que se baseia a liderança.

Construir uma ética de sociedade baseada em uma máscara social, só funciona por algum tempo e segundo Lessa (2001), a máscara acaba caindo e mostrar a verdadeira motivação, pois não é possível para alguém liderar os outros se não é capaz de liderar a si mesmo.

As pessoas aprenderam a dominar as coisas antes de aprenderem a dominar a si mesmo, quando aprende a se liderar, o líder aprende a responsabilidade pela sua própria vida. (LESSA, 2001)

Para Kuczarski e Kuczarski (1999), para a liderança em grupo ser eficaz é necessário as pessoas interagirem entre si, com a base das relações construídas sobre a confiança, mas também é preciso que os membros de um grupo demonstrem para o seu líder essa confiança, para que esse sinta que pode contar com a sua equipe e vice versa.

A liderança é um bem cobiçado e raramente praticado, todas as pessoas podem tornar-se líderes desde que aprendam e pratiquem as habilidades. Segundo Kuczarski e Kuczarski (1999), é importante para que um grupo alcance suas metas, que a liderança facilite o seu progresso e que esse progresso possa ser demonstrado por um ou mais membros de um grupo. Esse progresso deve vir do trabalho em grupo, do aprendizado na vivência e não passado de uma pessoa para outra, nem aprendido isoladamente, mas aparecendo da interação de pessoas.

Segundo Ulrich, Zenger e Smallwood (2000), líderes vão muito além de práticas e comportamentos, líderes são pessoas que obtém resultados.

Um bom líder deve orientar de dentro para fora, ajudando seus subordinados a desenvolverem seu potencial interior, assim os subordinados também aprendem técnicas de liderança e as colocam em prática (Kuczarski e Kuczarski, 1999).

Poucos são os líderes que tem objetivos de liderança claros e diretos, o sucesso da estratégia definida por um líder se dá quando as pessoas acreditam na sua idéia e a compram, investindo tempo, esforço e dinheiro para que essa estratégia de os resultados necessários. Na busca por uma liderança eficaz, quase sempre algo é deixado de lado, mas essa capacidade deve ser guiada para aplicações adequadas e com objetivos claros (Ulrich, Zenger e Smallwood, 2000).

Líderes costumam não equilibrar o que não compreendem com clareza, por isso, é necessário que definam objetivos claros a curto, médio e longo prazo. Os líderes podem culpar seus subordinados, terceiros, antecessores ou até mesmo a organização pelo fracasso de um mau desempenho de liderança (ULRICH, ZENGER E SMALLWOOD, 2000).

Quando um líder age só em prol de si mesmo, não pensando em melhorar com as pessoas de sua equipe, sua liderança acabará deixando a desejar. No ponto de vista de (Goldsmith, Lyons e Freas, 2003), preocupação significa saber o nome de seus liderados, sorrir, escutar, acenar para alguém, enfim, estar acessível e pensando no bem estar de todos os membros de sua equipe.

Para Júlio, et al. (2008), bons líderes oferecem a seus subordinados mais que trabalhos e metas, oferecem causas, compreendem suas necessidades e entendem que pessoas comprometidas com uma razão e motivadas, vestem a camisa e dão o melhor de si quando conhecem o porquê de uma causa.

A atitude de assumir seus fracassos causa comprometimento da motivação e melhoria na equipe e organização. Para Goldsmith, Lyons e Freas (2003), olhar para dentro de si e entender que os aspectos brandos são tão importantes quanto os rígidos é uma missão difícil para os líderes. Muitos não aceitam que a maneira de liderar mudou.

Uma pergunta que o líder deve fazer a si mesmo é se ele lidera pela forma ou pela essência. Quando uma liderança é construída pela essência, se estabelece a confiança. Os líderes eficazes possuem um forte sentimento de sua essência. Eles orientam a sua liderança a partir das visões, propósitos e valores que possuem. Os bons líderes se preocupam com os seus liderados (GOLDSMITH, LYONS E FREAS, 2003).

O grande líder surge quando a pessoa extravasa os seus cinco sentidos e começa a usar o sexto sentido, entendendo o que não vem escrito em relatórios, escutando além do que é dito, enxergando acima do que é mostrado. Ele começa a utilizar uma

nova estratégia e se valer da linguagem não falado, ganhando um modo superior de relacionamento sobre os outros. (JÚLIO, et al., 2008).

4. COMO SURGE A LIDERANÇA

De acordo com Tulgan (2009), líderes natos são capazes de influenciar multidões, por isso são idolatrados e facilmente ganham a posição de líderes, influenciando positivamente seus seguidores, porém, da mesma maneira que são idolatrados, são retirados dessa posição ao primeiro deslize, pois não sabem como agir em momentos difíceis em que já não influenciam mais.

Já um líder que desenvolveu a liderança, usa das melhores práticas do mercado para manter-se como líder nos diferentes momentos, bons e ruins, e continua sempre se atualizando. Para Hesselbein, Goldsmith e Beckhard (2004), vivemos em uma época de reengenharia, em que os líderes precisam reestruturar reinventar, reconstruir o seu relacionamento com os seus funcionários e rever sua forma de liderar.

Os líderes não devem dizer a seus liderados como agir, o que devem fazer, ou tentar motivá-los. Cabe a cada um escolher um sentido, tomar uma nova ação.

4.1 LIDERANÇA DESENVOLVIDA X LIDERANÇA NATURAL

A maioria das pessoas não consegue imaginar um executivo como um aprendiz, acreditam que algumas pessoas são líderes porque nasceram com essa habilidade, porém, a liderança só será desenvolvida através da prática (CHARAM, 2008).

A liderança é desenvolvida através de ferramentas, técnicas, aulas. Pessoas que nascem com um talento para liderar precisam praticar essa competência no mundo real e transformar em habilidades, mas nem todos conseguem desenvolver a liderança, por mais que pratiquem (CHARAM, 2008).

Em liderança, se busca a definição das necessidades para alguém ser um líder nato. Especialistas já imaginaram que a liderança, no caso de homens, provinha de classes mais altas, hoje já se sabe que a liderança vem de diversos fatores entre eles, físicos, habilidades e personalidade (ALDAG E JOSEPH, 2002).

A liderança nada mais é do que a prática das experiências, aptidões e o aprendizado a partir dos próprios erros (CHARAM, 2008).

Para se escolher um bom líder entre muitos, identificam-se aqueles que possuem aptidão para liderança e essas pessoas são chamadas de líderes de alto potencial, pois possuem grandes chances de se tornarem bons líderes, o que nem sempre acontece. Para Aldag e Joseph (2002) existem seis características necessárias para tornar-se um líder, que são:

- **Força motriz:** Buscar a força que move a liderança;
- **Motivação para liderança:** Entender o que o motiva e tentar sempre alimentar essa motivação;
- **Honestidade e integridade:** Ser íntegro e ter um bom caráter;
- **Autoconfiança:** Ser convicto e capaz de realizar uma liderança eficiente;
- **Inteligência:** Compreender o seu trabalho e as pessoas a sua volta;
- **Conhecimento do negócio:** Entender o que deve ser feito e qual a melhor forma de fazê-lo;

Apenas possuir essas habilidades não garante uma liderança de sucesso, é preciso desenvolvê-las e usá-las do jeito certo, unindo as habilidades à prática, conseguindo assim utilizá-las como armas para uma boa liderança.

Para Kuczmarski e Kuczmarski (1999), liderança não é inato, é um comportamento aprendido através de práticas e uso de técnicas e habilidades e se desenvolve por experiência.

O líder eficaz é uma pessoa que aprende constantemente.

Liderança baseada em valores é aprendida no local de trabalho, mostrando que a liderança é algo construído em grupo, não apenas por um único indivíduo (RODRIGUEZ, 2005).

Para Rodriguez (2005), há pessoas que exercem uma liderança natural, outras precisam aprender a desenvolvê-la.

Segundo Goldsmith, Lyons e Freas (2003), a liderança é composta de três fatores:

- **Talento:** Possuir aptidão e capacidade ao que se propõe a fazer;
- **Paixão:** Ter fascínio pelo que faz;
- **Desejo:** Ter vontade de fazer;

Mesmo que possua todas as qualidades naturais para ser um líder, uma pessoa sem essas três qualidades não será um líder. (GOLDSMITH, LYONS E FREAS, 2003),.

Os bons líderes devem aprender teoricamente as habilidades de liderança, mas principalmente, vivenciá-las na prática para assim, se tornarem eficazes. Segundo Hesselbein e Cohen (1999), quando começam a aprender as habilidades de liderança, as pessoas buscam conhecimento, lendo livros de autores consagrados, assistindo a workshops e palestras e mesmo com todo esse esforço, no começo de seus discursos como líderes, muitos fracassam, mas com o tempo e esforço os fracassos se transformam em conquistas e as habilidades se tornam naturais.

Alguns pesquisadores enxergam a liderança como um dom nato.

Para Nicholson (2001), características de liderança são genéticas, nascem com as pessoas. Para ele, a liderança possui três atributos encontrados nos genes:

- **Impulsos:** Ser impetuoso;
- **Capacidade:** Conseguir executar algo que lhe é proposto, ter aptidões;
- **Constituição:** Ter um dom natural, ser formado com um talento;

O impulso vem da sensibilidade emocional e temperamental, a capacidade possui predisposições e limites predefinidos e a constituição é desenvolvida em várias composições hormonais e corporais. Mas, apesar da capacidade de liderança vir dos genes, não se pode esperar que pais que foram ótimos líderes tenham filhos líderes também (NICHOLSON, 2001).

Apesar de estar presente no gene, o DNA é um sistema composto por um complexo de combinações que variam em cada pessoa.

4.2 PRÁTICAS DE LIDERANÇA

Desenvolver o potencial de liderança vem de uma vontade, quando estamos desmotivados onde estamos, ou quando visualizamos algo melhor ainda aonde podemos chegar. A liderança vem do desejo constante de nos reinventarmos.

Segundo Connor (2001), a liderança não vem da autoridade ou cargo, muitas pessoas têm o título, mas não as qualidades de um líder, outras pessoas não possuem o cargo, mas tem o potencial. Quando você decide ser um líder, está dado o primeiro passo para o caminho da liderança.

Segundo Posner (2003), líderes precisam ser claros quanto os objetivos que os norteiam, precisam se basear em suas convicções e expressar os seus valores.

Bons líderes dão o exemplo a partir de suas ações diárias e da atenção com o detalhe. Segundo Aldag e Joseph (2002), o importante em um líder é o que ele faz, mas do que o que ele é.

Um bom líder preocupa-se tanto com as suas tarefas quanto com as de seus subordinados. Quando um líder não se preocupa com as suas tarefas, o trabalho não sai e quando não se preocupa com os seus subordinados, cai o espírito de equipe, a motivação e satisfação, prejudicando o desempenho (ALDAG E JOSEPH, 2002).

Segundo Rodriguez (2005), a liderança nada mais é do que obter resultado através das pessoas e procede à gestão das pessoas, é a capacidade de reunir todos em uma idéia, seguir um objetivo comum.

Um líder entende a necessidade de um grupo e cria uma expectativa de solução. Para Lessa (2001), os conceitos de liderança podem ser aprendidos através de informações sobre diferentes experiências para aquisição de habilidades.

Inteligência e competência são peças importantes para a eficácia da liderança, mas um bom líder não estaria completo sem a inteligência emocional. Alguns líderes temem a abordagem negativa, e acabam não se colocando no lugar de seus subordinados e respondendo as suas questões sem olhar do ponto de vista de cada liderado (RODRIGUEZ, 2005).

Para Kuczarski e Kuczarski (1999), o líder precisa construir entre os seus liderados um vinculo de credibilidade e colaboração.

De acordo com Barros Neto, et al. (2006), para que a liderança alcance um estágio de continuidade no progresso é necessário que os líderes abandonem as práticas de impor metas, definir padrões, estabelecer medidas e deixas os liderados trabalharem. A liderança deve extrair dos liderados a melhor competência e transformar o potencial individual em coletivo e por fim em corporativo

Para Ulrich, Zenger e Smallwood (2000), os resultados da liderança devem ser estratégicos, pois se os resultados determinam o nível do trabalho, a estratégia determina como se chegar lá. Quando um líder passa aos subordinados a estratégia da organização, todos conseguem enxergar seu potencial sobre seus concorrentes e onde seus produtos podem diferenciar e ser melhores que os outros, para assim, ganharem seus clientes. Os líderes orientados a resultados entendem a sua equipe e quando nota que algum membro não tem o resultado esperado, orienta as pessoas quanto ao seu desempenho. Se a medida não surtir o efeito esperado, o líder toma medidas demitindo, ou afastando o profissional inadequado da equipe.

De acordo com Ulrich, Zenger e Smallwood (2000), delegar é essencial para bons líderes, é uma tarefa pela quais ambas as partes saem ganhando, pois o líder ganha tempo para se dedicar a atividades que não podem ser delegadas e os subordinados se sentem mais úteis e com maiores responsabilidades.

Para Júlio, et al. (2008), líderes eficazes estão escassos no mercado, as empresas não conseguem formar líderes competentes e confiáveis na escala necessária e com isso, muitos subordinados se queixam de seus líderes, os culpando como causadores de suas insatisfações e frustrações.

Os líderes eficazes de hoje não tem fiéis seguidores a sua volta e sim, pessoas capazes de liderar quando necessário, porque perceberam que hoje as empresas precisam de muito mais líderes preparados do que precisavam antes (JÚLIO, et al., 2008).

O líder torna-se um formador de líderes.

No ponto de vista de Gramigna (2004), nos momentos de crise o líder pode por em prática a sua criatividade além de sua ação habitual.

Ao investir em uma nova forma de agir e de pensar, o líder estimula mudanças e muda o que deve e pode ser mudado e melhorado. Um bom líder precisa ter visão,

porém não é entendido ainda se a visão ou o líder vem primeiro lugar, a visão o faz crescer, mas enquanto ele não assumir responsabilidades, ela não se desenvolve e o líder perder seu potencial (MAXWELL, 2008).

A vantagem competitiva vem das competências individuais que passam a ser vantagens corporativas, pois liderança eficaz não é um feito de um indivíduo, mas uma ação de um grupo. (MAXWELL, 2008).

4.3 COMO O CHEFE MANDA E O LÍDER INFLUÊNCIA.

Adair (2002) entende que um chefe diz a um funcionário o que ele deve fazer já um verdadeiro líder diz por que fazer e mostra os objetivos, a razão e os embasamentos ajudando o liderado a desenvolver a sua tarefa, incentivando assim a colaboração espontânea.

Para Godsmith, Lyons e Freas (2003), um conceito do uso e abuso do poder tem se formado sobre o tema da liderança, quem lidera tem o dever de usar o poder com responsabilidade.

O poder ainda é visto negativamente em muitas organizações pelo fato do funcionário ter pouco ou nenhum recurso contra decisões impostas que acabam causando insatisfação (GODSMITH, LYONS E FREAS, 2003).

Para serem eficazes em longo prazo, os líderes precisam agir com responsabilidade ao invés de agir pelo poder.

Líderes movidos pelo poder podem ser definidos como bem sucedidos em curto prazo, pois eles acabam por se destruir. Segundo Goldsmith, Lyons e Freas (2003), liderança e poder só conseguirão atuar juntos quando a pessoa que detém o poder o usa com responsabilidade, e os outros enxergam isso, senão acabarão sendo privados dele de alguma forma.

Segundo Aldag e Joseph (2002), o poder é relativo, dinâmico e percebido, como definido abaixo:

1. **Relativo:** porque um indivíduo pode ter poder e nunca usá-lo
2. **Dinâmico:** porque um líder poder ter muita influência sobre uma pessoa e pouca ou nenhuma sobre outra
3. **Percebido:** pois se um indivíduo acredita que outro tem poder sobre ele, esse poder existe.

E ainda existem diferentes usos para o poder:

- Usar para fazer as pessoas agirem de determinado modo, também conhecido como dominação;
- Capacitar às pessoas agirem por si mesmo, conhecidos como capacitação;
- Proteger os indivíduos do poder dos outros, conhecido como resistência;

É importante que os líderes observem como são vistos no seu meio social, familiar e principalmente profissional para entender como é a sua liderança (NICHOLSON, 2001).

Para Nicholson (2001), muitas vezes somos obrigados a aturar chefes incompetentes que passam a frente de bons líderes por questões políticas ou de poder.

5. RESPONSABILIDADE DOS LIDERES E RESPONSABILIDADE DOS LIDERADOS

Quando um líder delega as tarefas rotineiras e operacionais e dedica-se a fazer outras que ninguém mais pode fazer, ele exerce controle e administra melhor o tempo (HELLER, 2004).

Para Tulgan (2009), quanto mais o líder conhecer os seus liderados e o trabalho que realizam, mais estará preparado para fazer julgamentos e ajudá-los a crescer e melhorar continuamente

Segundo Heller (2004), fixar objetivos ambiciosos estimula as pessoas e os líderes devem criar metas difíceis, porém passíveis de serem atingidas para assim despertar o orgulho e admiração das pessoas participantes da equipe e demais pessoas.

Segundo Bergamini (2006), as pessoas têm uma percepção de realidade por aquilo que acreditam ser verdade, e que muitas vezes não corresponde a verdadeira realidade. Para enxergar a realidade como ela é de fato, os líderes deveriam ser cem por cento do tempo racionais e como seres humanos, eles não o conseguem.

Todos somos líderes ou reagentes, então em todos os grupos haverá sempre aqueles que lideram e aqueles que reagem à liderança (MAXWELL, 2008).

A Tabela 1 a seguir demonstra as diferentes características existentes entre líderes e seguidores:

Tabela 1: Diferenças entre líderes e seguidores

LÍDER	SEGUIDOR
Reage. Lidera; pega o telefone e faz contatos. Gasta tempo com planejamentos, antecipa problemas. Investe tempo com pessoas. Enche a agenda com prioridades.	Inicia. Ouve; espera o telefone tocar. Gasta tempo vivendo dia após dia; reage aos problemas. Gasta tempo com pessoas. Enche a agenda com pedidos.

Fonte: Maxwell (2008, p.41)

5.1 LIDERANÇA NO AMBIENTE DE TRABALHO

Bons líderes precisam estabelecer uma relação de confiança com seus liderados no ambiente de trabalho e fora dele, pois líderes que não confiam nas idéias, palavras ou trabalho de seus liderados, acabam fazendo todo o trabalho sozinho ou sendo excessivamente controladores (POSNER, 2003).

Um líder que não confia em seus liderados não poderá pedir aos mesmo que confiem nele e segundo Posner (2003), os líderes sempre fazem primeiro, e isso inclui principalmente a confiança. Um líder que apenas apresenta números não é um bom líder. O verdadeiro potencial de uma liderança é identificar os futuros líderes.

Segundo Charam (2008), pessoas em cargos estratégicos estão em uma posição privilegiada para enxergar futuros líderes em ascensão, enxergando seu comportamento, ação, postura e assim ajudar e posicionar o futuro líder no caminho certo.

Os líderes são os olhos e os ouvidos de uma empresa e quando uma pessoa assume um cargo de liderança, é depositada sobre ela a expectativa de um grande crescimento, porém, nem todo líder está à altura desse desafio (CHARAM, 2008).

Existem algumas características que ajudam a determinar bons e maus líderes. Segundo Lessa (2001), o mau chefe pode possuir as seguintes características:

- **Incapacidade de ouvir:** não se interessa pela vida pessoal de seus funcionários, ou pelo que eles tenham a dizer.
- **Ser centralizado:** não confia nas pessoas sob sua gestão, procura saber tudo que acontece a sua volta e não delega responsabilidades.
- **Inacessibilidade:** alguém que cria dificuldades quando algum de seus funcionários precisa falar com ele.
- **Burocrata:** faz com que tudo que chegue até ele siga todos os padrões, fazendo de si mesmo a pessoa mais importante para seus subordinados até mesmo que o próprio cliente.
- **Gerador de trabalho inútil:** por não ser especialista no assunto, acaba gerando muito trabalho que não necessitaria ser feito.
- **Autoritário:** mantendo ao seu lado pessoas incompetentes, pois não sabe liderar.
- **Desmotivador:** tem medo que alguém o substitua por não ser competente e com isso, não incentiva sua equipe a crescer.
- **Não aceita mudanças:** por medo ou por falta de preparo ele se mantém em um processo ultrapassado.

Esse mau líder pode possuir uma ou mais dessas características, atrapalhando a sua empresa e o bom desenvolvimento de seus subordinados.

Lessa (2001), também classifica os bons líderes com as seguintes características:

- **Facilitador:** ajudando seus subordinados a se desenvolver e buscarem crescimento.
- **Orientador do desempenho:** dando retorno a seus funcionários e colaborando com a melhora constante
- **Estrategista:** apontando tendências e encontrando diferentes formas de comunicação.
- **Integrador:** ajudando as pessoas relacionarem suas metas ao negócio.
- **Articulador:** facilitando o contato das pessoas, conectando seus subordinados com quem os possa ajudar no seu desenvolvimento.

O mais importante para um líder é repensar no seu papel perante o negócio.

Um sistema de liderança é um alvo organizacional, não somente uma questão de treinamento ou estratégia é buscar resultados com o empenho de todos os membros da equipe e um processo, pois o líder faz da motivação um princípio onde se baseia sua administração e trabalho. A eficácia da liderança não cabe somente a líderes ou liderados, mas a uma relação mútua entre eles, onde ambos são responsáveis por um sistema eficaz, portanto, um líder depende de sua equipe para ser eficaz, não se treina um líder apartado de sua equipe. (LESSA, 2001).

Para Aldag e Joseph (2002) estabelecer metas é um instrumento simples e muito útil para o líder, pois as pessoas se dedicam mais e melhor quando tem metas a cumprir e para estabelecê-las, os líderes devem ser específicos, como mostrado a seguir:

- **Criar metas difíceis, porém atingíveis:** se um funcionário achar que a sua meta é impossível ele desistira dela.
- **Fazer com que os funcionários participem das metas e dar feedbacks sobre o progresso:** isso motivará e criará uma equipe mais dedicada.

Para fazer seus subordinados alcançarem uma meta, bons líderes precisam instilar vontade, motivar, dar a direção a ser seguida e ter propósitos claros (RODRIGUEZ, 2005).

Segundo Nicholson (2001), o líder que coloca seu foco em resultados estabelece metas claras e objetivas e os membros da equipe conseguem se concentrar na obtenção dos resultados esperados.

De acordo com Ulrich, Zenger e Smallwood (2000), algumas organizações se baseiam apenas na busca de resultados, fazendo com que seus líderes busquem cumprir as metas a qualquer custo, levando em conta apenas onde devem chegar sem observar bem a forma como chegaram lá, não criando assim, resultados sustentáveis. Quando o subordinado percebe que é tratado com respeito e que seu líder se importa com ele, responde com comprometimento, criando laços de confiança e participação dos resultados entre ambas as partes. Liderados se queixam freqüentemente sobre líderes que não comunicam o que esperam deles e esperam que o seu pensamento seja imaginado pelos seus liderados

Para Charam (2009), o papel do líder é, em sua gestão, deixar a empresa em um estado melhor do que quando ele assumiu a liderança. E se fazer isso em épocas onde tudo está indo bem, já é uma tarefa difícil, em épocas de turbulência torna-se quase impossível e é aí que bons líderes se destacam. O maior erro dos líderes é achar que as tormentas passaram e tudo voltará ao normal e graças a esse pensamento, não tomarem nenhuma atitude de mudança pelo medo de errar.

Para Rodriguez (2005), todos os líderes uma hora ou outra terão que tomar alguma decisão impopular, mas a maioria delas pode ser dada de uma forma que não incomode muito, de forma clara, adequada e tranqüila.

O líder se define a pessoa com maior poder dentro de um grupo ou organização (NICHOLSON, 2001).

Liderar alguém é atingir o seu potencial máximo e cabe ao líder identificar esses potenciais nas pessoas, para então ajudá-los a utilizar esse potencial em prol de um objetivo. A empresa tem o conceito de liderança mais ou menos definido, embora o quesito honestidade esteja sempre presente, esse conceito varia muito de uma para outra (RODRIGUEZ, 2005).

O *feedback*, positivo e negativo, é de extrema importância em uma liderança eficaz, porém, boa parte dos líderes não o fazem de maneira adequada. O *feedback* gera uma oportunidade de melhoria e desenvolvimento. A avaliação deve ser feita de modo construtivo, dando ao subordinado informações para seu crescimento a fim de promover mudanças eficazes. (GOLDSMITH, LYONS E FREAS, 2003).

De acordo com Wheatley (2002), os líderes são estimulados a levar em conta o impacto de fatores não materiais como comportamento, ética, valores. Esses fatores são vistos em comportamentos, porém não existem em nenhum lugar físico, somente em pessoas.

A teoria dos campos organizacionais ajuda a explicar comportamentos que não podemos entender como o que influencia um funcionário a mudar um comportamento ou forma de trabalho. Portanto, o líder proporciona um campo organizacional e dá uma mensagem do comportamento esperado e influencia seus seguidores a seguirem esse comportamento esperado. (WHEATLEY, 2002).

5.2 INFLUÊNCIA DO LÍDER

Bons líderes não são aqueles que têm apenas uma boa visão, mas também a mostram a seus seguidores e os faz entender.

Para Posner (2003), quando esses líderes se comunicam e se expressam bem, passando a sua visão e sendo bem compreendidos, seus seguidores desenvolvem diversas reações positivas tais como:

- Maior comprometimento;
- Lealdade;
- Melhora da produtividade;

Para atrair os liderados, o líder precisa falar a linguagem deles.

Os liderados devem acreditar que os líderes entendem as suas necessidades, interesses, visões e que se interessa por isso. A liderança é feita por líderes e liderados, se uma das partes não existir, não existe a liderança muito menos o líder. (POSNER, 2003).

Segundo Lessa (2001), para um funcionário, a visão da empresa é o seu chefe imediato, portanto um mau líder pode fazer com que talentos e oportunidades da empresa, sejam desperdiçados por uma má liderança.

Para Rodriguez (2005), um líder é um exemplo a ser seguido, isto é, se um líder tem um comportamento exemplar, suas ordens, estratégias propostas e idéias são aceitas sem contestações, gerando credibilidade.

Influenciar é diferente de mandar, influenciar é natural e acontece mutuamente quando pessoas que influenciam encontram as que se deixam influenciar, não se lidera coisas e não se gerencia pessoas, pois pessoas são lideradas e coisas são gerenciadas. A liderança vem de forma racional, do poder de influência de uma pessoa sobre outras, pois não existe um líder sem um liderado (LESSA, 2001).

Já um líder com um comportamento não tão exemplar, com algum deslize pessoal ou profissional terá suas diretrizes e ordens questionadas por seus subordinados RODRIGUEZ (2005).

Liderança é um processo social que desenvolve relações de influencias entre as pessoas. Para Barros Neto, et al. (2006), essa relação de influência ocorre através de cinco processos que são:

- Poder;
- Conhecimento;
- Iteração;
- Situação;
- Expectativa;

Segundo Nicholson (2001), apesar de por muitas vezes sermos desapontados por muitos líderes, necessitamos deles. A liderança faz parte da nossa sociedade, pois precisamos de alguém que nos guie e oriente. Sem uma liderança, não temos quem nos diga o que deve ser feito.

Os impulsos de poder e status sozinhos não sustentam um líder, é necessário que ele também seja influente para se manter nessa posição (NICHOLSON, 2001).

Segundo Goldsmith, Lyons e Freas (2003), a diferença entre o fracasso e o sucesso de uma liderança está no fato de como os lideres engajam de corpo e alma as pessoas a o seguirem.

É necessária essa capacidade de influenciar, segundo Nicholson (2001), o líder necessite de influência, além de charme, para que as pessoas ainda queiram segui-los.

O comprometimento precisa começar pelo próprio líder, ou seja, ele precisa confiar em si mesmo para então fazer com que outras pessoas o sigam. Para um líder ser seguido é necessário que ele inspire confiança. A confiança por sua vez vem do

caráter que por sua vez vem de dentro para fora. Os bons líderes não são solitários, eles precisam dos outros para conseguir conquistar seus objetivos. Para isso influenciam pessoas a seguirem suas metas e planos. (GOLDSMITH, LYON E FREAS, 2003).

Existe um líder que lidera para todos. Esse líder é conhecido como líder 360 graus. Para Júlio, et al. (2008), o líder 360 graus não lidera apenas as pessoas de sua equipe, exerce liderança também com seus fornecedores, comunidade, clientes e parceiros. Ele lidera também para cima, influenciando seus diretores, acionistas e presidentes. Isso requer iniciativa, ousadia e capacidade de bons líderes.

Um líder é constituído pelo tamanho da sua influência, e ele deve perceber seu potencial. Em todos os grupos sempre há um líder que mostra sua influência, basta notar qual a pessoa é sempre a mais ouvida ou de quem a opinião é mais respeitada e aí está o líder (MAXWELL, 2008).

Líderes necessitam de credibilidade para que possa influenciar os outros. Para Maxwell (2008), ter credibilidade é o segredo do bom líder.

Quanto mais credibilidade você tem, mais as pessoas depositam confiança em você, permitindo, portanto, que você tenha o privilégio de influenciar-lhes a vida. Quanto menos credibilidade você tem, menos as pessoas depositam confiança em você, e mais rápido você perde a sua posição de influência. (Maxwell, 2008, p.56)

São diversos os fatores que levam uma pessoa a ser seguida. A Figura 2 mostra algumas formas de influências que um líder pode ter:

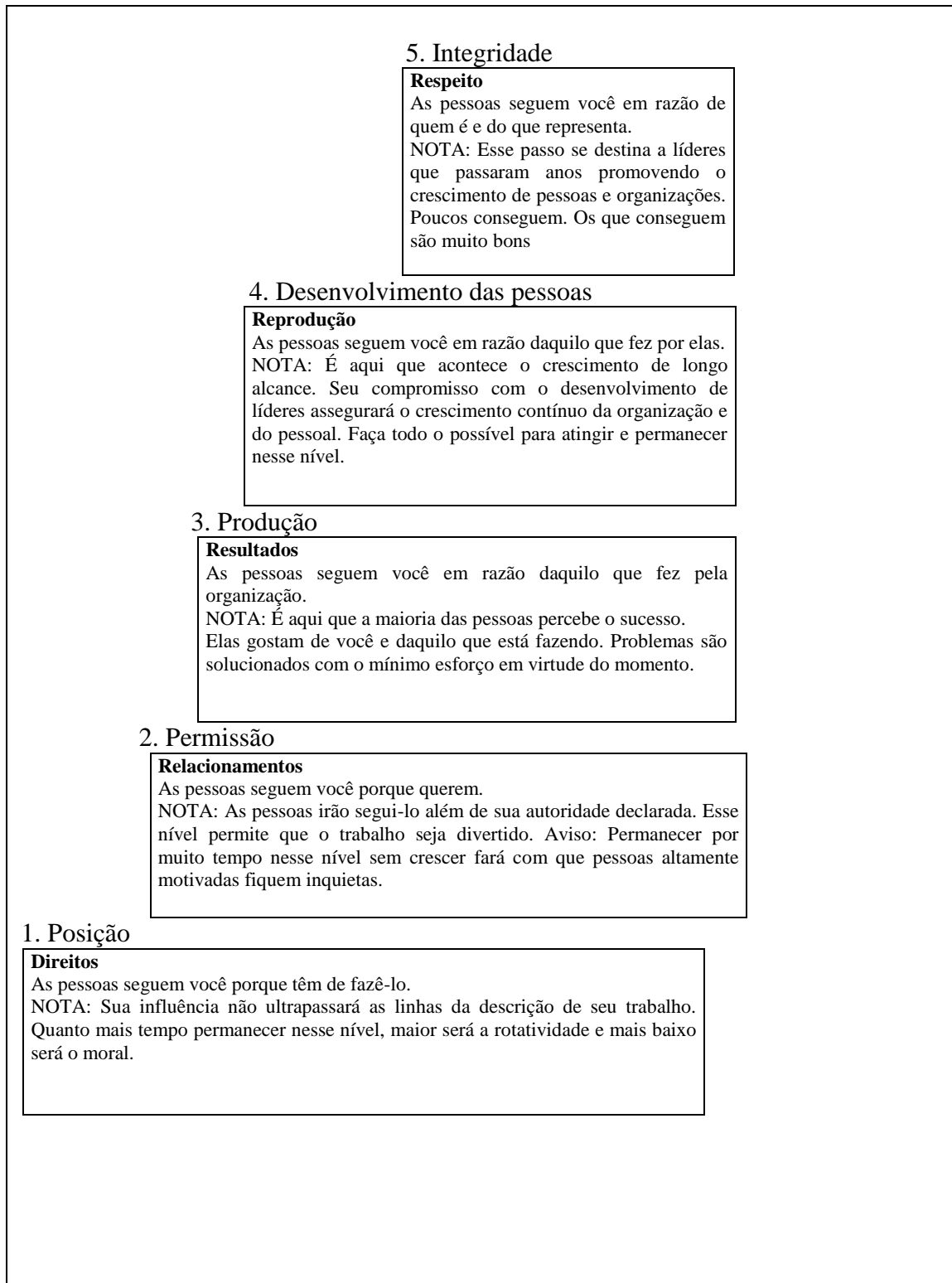


Figura 2: Formas de influências para liderança.

Fonte: Maxwell, John (2008, p.28)

A integridade é uma peça fundamental para os líderes, porém muitos consideram que na organização está a sua solução para alcançarem seguidores fiéis, olham o exterior ao invés de focar no interior, onde realmente se encontra o verdadeiro problema. Líderes sem integridade não conseguem autoridade. Liderança é composta de influência, não basta apenas usar essa influência em benefício do próprio sucesso, é preciso também sempre pensar no sucesso das pessoas que o cercam (Maxwell, 2008).

5.3 DEFINIÇÃO DE PRODUTIVIDADE

Um dos maiores desafios dos líderes atuais é posicionar e reposicionar as empresas em que trabalham, para que se mantenham na lucratividade em tempos de mudanças constantes (CHARAM, 2007).

Para Charam (2007), estabelecer objetivos pode parecer, para muitos líderes, uma tarefa simples, porém, é aí que está o segredo dos verdadeiros líderes.

Segundo Barros Neto, et al. (2006), líderes precisam mesclar entre um conjunto certo de objetivos para que aconteçam em prazos curtos, agradando assim os executivos, mas também assegurar que a empresa consiga ganhar dinheiro em longo prazo, assegurando assim o seu patrimônio. Para que uma empresa alcance o sucesso e a produtividade é necessária criar uma visão e um objetivo, com um líder para guiar os liderados por essa missão, transformando filosofias, valores e práticas para alcançar os propósitos.

Segundo Ulrich, Zenger e Smallwood (2000), os verdadeiros líderes entendem o mercado e como sua empresa se encaixa nele, e assim, colocam seu pessoal para executar de acordo com as transformações e oportunidades que o mercado oferece.

Para construir uma boa imagem para os acionistas de uma empresa, bons líderes assumem seu papel na empresa como se fossem proprietários da mesma,

economizam recursos, trazem responsabilidades para si e acatam recomendações de seus empregados. Os investidores não gostam de surpresas, por isso os líderes estão sempre se comunicando, informando-os sobre metas, objetivos e estratégias. O bom relacionamento com acionistas ocorre quando o líder o ajuda a compreender e participar das principais decisões, compreendendo os motivos que levaram a elas. A atuação dos líderes promove o crescimento da empresa, reduz os custos e aumenta o valor do negócio para os acionistas (ULRICH, ZENGER E SMALLWOOD, 2000).

Para liderar uma grande empresa, a pessoa precisa ser esperta, e de acordo com Nicholson (2001), ela não precisa ser intelectualmente complexa, pois precisará de idéias simples e claras, o que alguém complexo pode dificultar muito.

Mas o bom líder precisa ser esperto o suficiente para lidar com o jogo de políticas e pessoas inteligente que com certeza cruzarão o seu caminho. O líder tem dois papéis importantes, o primeiro é manter sua organização unida, representando a identidade do grupo, a segunda é ajudá-la a alcançar seus objetivos, construindo a visão estratégica (NICHOLSON, 2001).

6. CONCLUSÃO

Não existe uma fórmula pronta para que uma pessoa se torne um líder eficiente. Através de técnicas e habilidades, colocadas em prática e constante treinamento, muitas pessoas podem vir a ser bons líderes.

Na pesquisa vimos que nem todas as pessoas nascem para serem líderes, existem algumas que nascem para serem liderados e que a liderança só existe de fato, quando há o encontro de pessoas que querem liderar com as que querem ser lideradas.

Vimos que muitas vezes as pessoas possuem o cargo e o poder de um líder, mas não possuem as habilidades, fazendo com que seus subordinados o sigam apenas pelo poder que exerce, mas não o admirem como líder.

Anteriormente, o chefe que somente mandava e era a figura imponente na organização, mas esse papel mudou. Hoje é necessário esse chefe ser um novo líder, e isso significa dividir as responsabilidades, ser flexível, aceitar mudanças, evoluir com o dinamismo que vivemos.

A visão do líder deve ser clara e entendida pelos seus liderados, e ambos devem buscar alcançar essa visão.

Líderes e liderados possuem responsabilidades e entre as dos líderes está à responsabilidade de cuidar de sua equipe, transformá-la em uma equipe vencedora e ao liderado cabe aprender com seu líder, estar sempre se motivando e buscando o melhor para sua equipe e organização.

O líder deve ouvir e entender as necessidades de seus liderados, procurando mostrar que os escuta e partilha com eles às responsabilidades.

Entendemos que a motivação não é um processo pronto, já que o que motiva uma pessoa não necessariamente motiva outra e que um líder não deve usar de poder

para tentar motivar a partir de penalidades ou recompensas. Vimos que a motivação vem de dentro de cada um e o líder deve dar condições para sua equipe trabalhar com vontade, gostar do que fazem e participar das decisões fazendo assim as pessoas se sentirem parte do todo e motivadas com o que fazem.

Foram apresentados diversos estilos de liderança, mostrando que seja qual for o estilo escolhido, ele possuíra pontos fortes e fracos e dependerá da influência para sobreviver.

Influência é um processo natural e por isso existem pessoas que não se consideram líderes, mas mesmo assim possuem diversos seguidores, mesmo sem o poder, o cargo ou o título são tomadores de decisão e grandes influenciadores.

Com base nisso, vimos que a influência é uma peça fundamental na liderança eficaz, mas ela não é o único fator de sucesso necessário. Um líder precisa saber ouvir seus liderados, se comunicar bem, delegar tarefas, além de ajudar seus subordinados a tornarem-se líderes também.

Quando um líder proporciona a seus subordinados a chance de crescer, expuser suas idéias, criatividade e assumir responsabilidades, ele constrói uma equipe vencedora, se torna uma pessoa admirada, influenciadora e inevitavelmente, terá uma liderança eficiente.

Considerações Finais

Mostramos nesse estudo como a liderança pode ser eficaz na busca da produtividade, entendendo os diversos estilos de liderança, as características mais buscadas em líderes de sucesso, entendendo seu o desenvolvimento e as suas práticas, analisando o comportamento de líderes e seus subordinados e entendo como tudo muda de forma contínua e como as pessoas se adaptam com essas mudanças.

Como sugestão de sequência de estudo, sugiro entender a liderança autocrática ante a liderança democrática é uma boa continuação a pesquisa para ampliar os

conhecimentos sobre o comportamento dos seres humanos e as formas de entendimento, práticas e métodos para melhorar ainda mais a liderança e alcançar maior produtividade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CONNOR, Joseph O'. **Liderando**: Técnicas simples e fundamentais para influenciar e administrar pessoas; tradução de Heitor Pitombo, Rio de Janeiro, RJ: Record, 2001. 301p.

CHARAM, Ram. **O líder criador de líderes**; tradução de Cristina Yamagami, Rio de Janeiro, RJ:Elsevier, 2008. 175p.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **O Líder eficaz** – 1. Ed., 2. reimpr -, São Paulo, SP: Atlas, 2006. 185p.

HELLER, Robert. **Como ser um líder eficaz**; São Paulo, SP: Publifolha, 2004. 72p.

GOLDSMITH, Marshall; LYONS, Laurence; FREAS, Alyssa. **Coaching**: o exercício da liderança, tradução de Paulo Lopes, Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2003. 422p.

ADAIR, John **Como tornar-se um líder**; São Paulo, SP: Nobel, 2002. 55p.

GARRETT, Alexandre; DIAS, Luis Fernando. **Grandes idéias Líderes especiais Empresas vitoriosas**; São Paulo, SP: Gente, 2003. 148p.

TULGAN, Bruce. **Não tenha medo de ser chefe**; tradução de Alexandre Rosas, Rio de Janeiro, RJ: Sextante, 2009. 190p.

HESELBEIN, Frances; GOLDSMITH, Marshall; BECKHARD, Richard. **O líder do futuro**; tradução de Cyntia Azevedo, São Paulo: Futura, 2004. 316p.

POSNER, Kouzes. **O desafio da liderança**; tradução: Ana Beatriz Rodrigues – 3º Ed. 5º. reimpr-Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2003. 449p.

CHARAM, Ram. **Know-How**: As 8 competências que separam os que fazem dos que não fazem; tradução de Thereza Ferreira Fonseca, Rio de Janeiro:, RJ Elsevier, 2007. 231p.

VRIES, Manfred F.R. Kets de; KOROTOV, Konstantin; TREACY, Elizabeth Florent. **Experiências e técnicas de coaching**: a formação de líderes na prática; tradução de Raul Rubenich, Porto Alegre, RS: Artmed, 2009. 413p.

ALDAG, Ramon J.; JOSEPH, Buck. **Liderança e visão**: 25 princípios para promover a motivação; São Paulo, SP: Publifolha, 2002.120p

LESSA, Jorge. **Mandar é fácil, difícil é liderar**: o desafio do comando na nova economia; Salvador, BA: Casa da qualidade, 2001.100p.

CHARAM, Ram. **Liderança na era da turbulência econômica**: as novas regras de gestão em tempos de economia estagnada; tradução de Cristina Yagamami. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier: 2009.139p.

RODRIGUEZ, Edson. **Conseguindo resultados através de pessoas**: o grande segredo do gestor bem sucedido; Rio de Janeiro, RJ: Elvesier. 2005.212p.

KUCZMARSKI, Susan Smith; KUCZMARSKI, Thomas D.. **Liderança baseada em valores**: reconstruindo o compromisso, o desempenho e a produtividade do empregado; tradução de Neyd Siqueira. São Paulo, SP: Educator, 1999.279p.

MENKES, Justin. **Inteligência executiva**: a essência de todos os grandes líderes; tradução de Cyntia Leandro da Cruz. Rio de Janeiro, RJ: Rocco, 2008. 267p.

BARROS Neto, João Pinheiro; LISBOA, Terezinha Covas; SAIKOVITCH, Vera Lúcia; MOURA, Margareth Bianchini de Assis; YAMAGUTI, Celso Likio. **Liderança e criatividade em negócios**; São Paulo, SP:Thomson Learning, 2006. 131p.

ULRICH, Dave; ZENGER, Jack; SMALLWOOD, Norm. **Liderança orientada para resultados**: como os líderes constroem empresas e aumentam a produtividade; tradução de Afonso Celso da Cunha Serpa. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 2000. 254p.

NICHOLSON, Nigel. **Instinto Executivo**: por que alguns são líderes e outros são liderados; tradução de Adriana Rieche. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 2001. 301p.

HESSELBEIN, Frances; COHEN, Paul M. **De líder para líder**: artigos da prestigiosa revista Leader to leader, da Drucker foundation; tradução de Nota Acessoria. São Paulo, SP: Futura, 1999. 396p.

JÚLIO, Carlos Alberto; ROMÃO, César Souza; TAVARES, Clóvis; MUSSAK, Eugenio; TIBA, Içami; GRETZ, João Roberto; NAVARRO, Leila; MARINS Filho, Luiz Almeida; VIANNA, Marco Aurélio Ferreira; POLITO, Reinaldo; LUDWIG, Waldez Luiz. **Pensamento estratégico para líderes de hoje e amanhã**; São Paulo, SP: Integrare Editora, 2008. 125p.

WHEATLEY, Margaret. **Liderança e a nova ciência**: Descobrimo ordem em um mundo caótico; tradução: Adail Ubirajara Sobral; Maria Stela Gonçalves. São Paulo, SP: Editora Pensamento-Cultrix Ltda., 2002. 207p.

VIANNA, Marco Aurélio Ferreira. **O líder cidadão e a nova lógica do lucro**; Rio de Janeiro, RJ: Qualitymark, 2003. 200p.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Líderes inovadores**: Ferramentas de criatividade que fazem a diferença; São Paulo, SP: M. Books do Brasil Editora Ltda., 2004. 117p.

ROWE, W. Glenn. **Liderança estratégica e criação de valor**; Artigo(Fórum AME de estratégia e liderança). São Paulo, 2002. 19p.

MAXWELL, Jonh C. **Você nasceu para liderar**: o maior treinador de líderes da atualidade ensina os segredos para desenvolver o líder que existe em você; tradução de Emirson Justino, Rio de Janeiro, RJ: Thomas Nelson Brasil, 2008. 227p.