

## O PERFIL DAS LIDERANÇAS COMO FATOR DE SUCESSO NAS ORGANIZAÇÕES

Carlos Roger Lemes Granez<sup>1</sup>  
Citania Aparecida Pilatti Bortoluzzi<sup>2</sup>  
Niloar Bissani<sup>3</sup>

### RESUMO

O presente artigo tem como objetivo analisar o perfil do líder e sua relação com o sucesso das organizações. Desenvolveu-se uma pesquisa bibliográfica dos estilos de liderança sugeridos pela literatura, salientando suas principais características, possibilitando identificar o perfil de liderança predominante nas organizações. Com o passar do tempo a concepção de liderança sofreu mudanças positivas, onde, as organizações precisam diferenciar-se das outras e manter um ambiente de competitividade. Portanto, pode-se concluir com o presente trabalho que o papel de líder é estar sempre buscando capacitação profissional, aperfeiçoamento técnico e pessoal. Por meio das referências exploradas, percebe-se que o perfil de liderança é predominantemente situacional, com tendência a práticas modernas de liderança e gestão.

**Palavras-chave:** Perfil do Líder. Liderança. Organização.

### 1 INTRODUÇÃO

Com frequência fala-se do assunto liderança nas organizações e inúmeras são as pesquisas feitas com o propósito de explicar e conceituar o termo liderança. Apesar das diversas definições encontradas, Chiavenato (2009, p.107) afirma que "liderança é a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida por meios do processo da comunicação humana para a consecução de um determinado objetivo." Chiavenato (2009, p.89) ressalta ainda que "liderança é o processo de exercer influência sobre pessoas ou grupos nos esforços para realização de objetivos em uma determinada situação".

Inúmeros líderes de sucesso buscam motivar as pessoas que estão ao seu redor. Para ser líder é preciso entender o seu papel para a empresa e dentro de uma equipe, para assim criar um ambiente prazeroso e se consiga atingir com êxito todas as metas objetivadas. O líder moderno

---

<sup>1</sup>Graduado em Tecnologia em Logística pela Faculdade de tecnologia SENAC – CHAPECÓ. roger.granez@hotmail.com

<sup>2</sup> Docente da UCEFF, Mestrado Profissional em Administração da Unoesc – Universidade do Oeste de Santa Catarina – Campus Chapecó. E-mail: citaniapilatti@hotmail.com

<sup>3</sup>Docente da UCEFF F, discente do programa de Mestrado em Administração Profissional – UNOESC Chapecó. niloar32@hotmail.com

tem que saber entender e lidar com as pessoas, pois é através das pessoas que as acontecem as ações das empresas. A competitividade e a lucratividade das organizações atualmente não estão mais sendo decididas por máquinas ou pela tecnologia ou mesmo pela capacidade de produção e flexibilidade de processos, mas pelas pessoas que trabalham nessas organizações (HUNTER, 2014).

A liderança é um dos assuntos mais discutidos dentro das empresas e o líder tem uma função muito importante na organização (BERGAMINI, 2012). Assim, o presente trabalho tem como objetivo analisar o perfil do líder e sua influência no sucesso das organizações, pois, a figura do líder, existe desde o início das civilizações e passou a ser uma competência cada vez mais exigida dos profissionais dentro das empresas (HUNTER, 2014).

A importância do tema justifica-se em virtude do grande desafio que o administrador enfrenta na atualidade que é encontrar um profissional com espírito de liderança, motivador, que saiba trabalhar em equipe, que crie ações estratégicas que deem certo dentro da empresa, pois novos desafios impostos por conta da profunda transformação pela qual o capitalismo vem passando, sustentado pela econômica digital, pela econômica global e pela economia instantânea (PEREIRA e HELDEMANN, 2001).

O líder é um componente de grande importância para o sucesso de uma organização, pois, é ele que faz com que os objetivos e as metas almeçadas sejam alcançados. E é essa grande importância do líder na sociedade e no mundo empresarial que será demonstrado neste trabalho (MAXIMIANO, 2010). Assim, será realizado o estudo da teoria da liderança, os quais sugerem que a organização seria mais eficiente na execução de seus objetivos, se fossem realizados ajustamentos concretos as reais necessidades de seus membros.

O estudo encontra-se estruturado da seguinte maneira: a primeira seção limita-se à esta introdução; a segunda seção remete aos constructos teóricos que abordam os conceitos de liderança, o conceito de líder e suas características e o conceito de líder de sucesso; a terceira seção apresenta-se a metodologia empregada na pesquisa, na quarta seção são apresentadas as análises dos dados com base na pesquisa bibliográfica realizada e; a quinta seção traz as conclusões do estudo, limitações encontradas e sugestões para novas pesquisas.

## 2 LIDERANÇA

A liderança de acordo com estudos de Jogulu e Wood (2006) vem sendo estudado desde o século XVIII, e que pesquisas sobre o comportamento dos líderes passa por diversas linhas

teóricas até chegar as teorias contemporâneas. Assim os estudos de Fiedler (1968) trata a liderança como uma relação interpessoal, onde um indivíduo controla outros indivíduos por meio das variáveis poder e influência, ou seja, controla e dirige suas ações. Já Gibb (1970), define o líder como uma pessoa que se destaca em determinado grupo, devido a sua capacidade de influenciar os grupos e se adaptar as situações. Seguindo esse pensamento Bass (1990), liderança é a interação entre indivíduos num grupo que envolve estruturação e reestruturação de situações.

O bom líder é aquele que consegue estimular os funcionários, vender os objetivos à equipe, e favorecer um bom clima no ambiente de trabalho. Líder, chefe, comandante, autoridade, são algumas das primeiras palavras que nos ocorrem quando pensamos em liderança. É comum, também, sermos tentados a entender que liderar é tarefa para aquelas pessoas com quociente de inteligência - QI elevado, mais autoconfiantes ou bastante ambiciosas, ou ainda aquelas que têm sutis habilidades sociais. Contudo, observa-se que atualmente o conceito de liderança é colocado da seguinte forma: Liderança representa a sua capacidade de influenciar pessoas a agir (HUNTER, 2014).

A liderança esta relacionada na capacidade do líder ser prestativo para assim, refletir uma boa aparência para seus funcionários. Um bom líder deve ser observador para saber como esta o comportamento da sua equipe para poder direcioná-los de forma que venham render dentro do ambiente de trabalho (CHIAVENATO, 2009).

Dois aspectos podem definir a liderança, em primeiro lugar, elas conservam o denominador comum de que a liderança esteja ligada a um fenômeno grupal, isto é, envolve duas ou mais pessoas. Em segundo lugar, fica evidente tratar-se de um processo de influencia exercido de forma intencional por parte dos líderes sobre seus seguidores (BERGAMINI, 2012).

A liderança esta relacionada com a motivação dos seus colaboradores. O líder é como um servidor da organização e das pessoas que trabalham com ele. Todas estas concepções possuem um traço em comum: o líder deve proporcionar ao seu liderado o apoio necessário à motivação no trabalho (MAXIMIANO, 2010). Assim, de acordo com o autor, a motivação deve ser relacionada ao jeito de ser do funcionário, não cabe o líder influenciar na sua personalidade, mas cabe ao líder, direcioná-lo, mostrando o melhor caminho.

A motivação e a liderança parecem definitivamente unidos na teoria e na prática por uma relação de causa e efeito. Mas, a função do líder não é motivar seus liderados, pois, a motivação é uma força intrínseca, mas cabe ao líder manter seus liderados motivados. Não é

sempre que o líder irá se deparar com uma equipe voluntariamente motivada. Muitas vezes, ele precisa saber criar um ambiente no qual o trabalhador possa despertar o seu potencial motivacional. É certo que esta tarefa é muito mais difícil do que apenas manter o trabalhador motivado. Por isso, todo esforço no sentido de não desmotivar um trabalhador é fundamental no processo de liderança (BERGAMINI, 2012).

O líder deve motivar seus funcionários durante o trabalho em equipe garantindo o bom andamento e o rendimento das empresas (CHIAVENATO, 2009).

Também se conceitua liderança como a capacidade de acionar e manter a motivação dos trabalhadores para o alcance dos objetivos propostos pela organização. Pode-se, assim, conceber o líder como o administrador empenhado em promover o crescimento de seus subordinados rumo à participação e à criatividade, utilizando-se, para tanto, da delegação e tornando-se, assim, um servidor. Ser líder não é ser o chefe ou o gerente, é muito diferente disto (MAXIMIANO, 2010).

Para poder ser líder de sucesso de qualquer equipe, o indivíduo deve ter capacitação e experiência suficiente para poder liderar a equipe no cumprimento dos objetivos e tarefas propostos (CHIAVENATO, 2009).

Chefe é alguém que exerce o poder de mando em virtude de uma autoridade oficial ou oficiosa. Líder é uma pessoa que, graças à própria personalidade e não a qualquer injunção administrativa, “dirige um grupo com a colaboração dos seus membros” (MAXIMIANO, 2010, p. 28).

Para os que compõem o grupo, liderança pode ser sinônimo de prestígio, de manutenção de determinado posto, de realização de atividades importantes para o grupo ou de uma relação emocional entre o líder e o grupo. Paralelamente a isso, pode estar associado o cargo que a pessoa exerce ou não; decerto deve-se verificar o grau de influência que essa pessoa exerce sobre os demais e como isso se dá, ou seja, qual a forma sob a qual a liderança é exercida (GAUDÊNCIO, 2009).

Certamente, não há um consenso acerca de um único sentido para o termo líder. O que é incontestável é que o termo seja aceitável para todos os interessados em liderança. A palavra liderança é usada não só para designar quem comanda (chefe) como para quem guia (líder). Na prática, há enormes diferenças nos tipos de liderança. Às vezes o chefe não lidera e sim tem um poder autoritário sobre os liderados. Já o líder é a pessoa que tem influência sobre os membros do grupo ou equipe. Sendo assim, o líder e toda a sua equipe devem trabalhar juntos, pois um

vai de encontro ao outro, para a realização das estratégias, metas e objetivos (TOURINHO, 2011).

## 2.1 ESTILOS DE LIDERANÇA

O estilo de liderança corresponde nas atitudes de um líder com sua equipe de trabalho. Para Maximiano (2010, p. 30), “a liderança é classificada em dois estilos podendo ser autocrático ou democrático, dependendo do líder centralizar ou compartilhar a autoridade com seus liderados”.

O estilo Autocrático é a centralização de poder de decisão no chefe, quanto mais concentrado o poder de decisão no líder, mais autocrático é seu comportamento ou estilo. O estilo autocrático pode degenerar o tornar-se patológico, transformando-se no autoritarismo já o estilo Democrático é a divisão dos poderes de decisão entre chefe e grupo, quanto mais às decisões forem influenciadas pelos integrantes do grupo, mais democrático é o comportamento do líder (MAXIMIANO, 2010). De acordo com Chiavenato (2009, p. 23) “os estilos de liderança podem ser: Autoritário, paternalista, democrático e situacional”.

A liderança autoritária é quando o líder toma as decisões sem consultar o grupo, fixa as tarefas de cada um e determina o modo de a se concretizar. Não há espaço para a iniciativa pessoal, sendo este tipo de liderança gerador de conflitos, de atitudes de agressividade, de frustração, de submissão e desinteresse, entre outras. A produtividade é elevada, mas a realização das tarefas não é acompanhada de satisfação (CHIAVENATO, 2009).

A liderança paternalista de acordo com Lacombe (2003, p. 89), “é uma liderança que visa o fim dos conflitos em grupos, que visa um relacionamento amável, onde o líder tem uma postura de representante paternal do grupo”.

A liderança democrática parte do princípio de que o grupo atingiu a maturidade e não necessita de supervisão de seu líder. Assim, os liderados ficam livres para pôr seus projetos em prática, sendo delegado pelo líder liberal. Neste tipo de liderança o grupo atingiu a maturidade e não mais precisam de supervisão extrema de seu líder, os liderados ficam livres para por seus projetos em prática sendo delegado pelo líder democrático (CHIAVENATO, 2009).

Por fim a liderança situacional baseia-se no fato de que cada situação requer um tipo de liderança diferente, para se alcançar o melhor dos liderados. Um líder situacional deve ser versátil e flexível, sabendo adequar seu estilo, de acordo com a pessoa com quem trabalha e coma situação. Este líder utiliza o que há de melhor nas lideranças Autocrática, Liberal e

Democrática e aplica, dependendo do grupo que tem à mão e da circunstância (CHIAVENATO, 2009).

Portanto, dependendo do público que compõe sua equipe o líder irá assumir um estilo de comportamento de liderança, pois, os líderes influenciam as pessoas com o poder obtido no cargo que exerce, mas, sabe-se que o desafio é saber aplicar cada estilo de acordo com a circunstância que será desenvolvida pelos colaboradores (MAXIMIANO, 2010).

## 2.2 TEORIAS DE LIDERANÇA

Nesse tópico será descrito três abordagens distintas e reconhecidas no estudo do tema liderança. A primeira abordagem é baseada nos traços, onde se focaliza essencialmente as características de personalidade do líder. A segunda abordagem é a comportamental, baseada no estilo ou comportamento dos líderes. E a terceira abordagem definida como situacional ou contingencial, cujo objetivo visa conhecer a eficácia do líder as variáveis do ambiente que influenciam no desenvolvimento do vínculo líder e liderado (PEREIRA e HELDEMANN, 2001).

A teoria dos traços de acordo com Bergamini (1994) predominou até a década quarenta, tendo testes psicológicos incrementados a partir de 1920 até 1950. Ainda o autor identifica que os estudos desenvolvidos neste período tinham como orientação avaliar a existência de um determinado traço comportamental entre um grupo de pessoas que ocupassem posições de liderança e outro grupo que não estivessem na posição de liderança.

Resultados das pesquisas disponíveis acerca de liderança que datavam de 1904 a 1948, encontrando aproximadamente 124 projetos voltados a esse tipo de enfoque no estudo da liderança. Com revisão desses projetos foi possível chegar a um resultado que permitiu listar aproximadamente 34 traços de personalidade considerados como características típicas da amostragem dos líderes eficazes (BERGAMINI, 2012).

A teoria dos traços defende que a posse de certos traços de caráter e de personalidade permitiria a certos homens acesso ao poder. Dessa forma, julgava-se ser possível encontrar traços de personalidade universais nos líderes que os distinguiam dos não líderes (STOGDILL e MANN, 2004). O que interessava aos pesquisadores da época era poder eleger dentre certos atributos quais os que melhor definiriam a personalidade do líder.

Assim, de acordo com Bergamini (1994), o objetivo de todos os teóricos voltados a investigar o conjunto de traços que caracterizava o líder como tal, era definir o que o líder é, ou

seja, retrata-lo e descrevê-lo. Sendo assim não ocorreu aos estudiosos correlacionar essas características a outros aspectos, como a eficácia no processo de liderança, ou mesmo a outras condições que poderiam estar interferindo no processo. Já quanto a natureza, os traços não eram considerados como produto intermediário e sim concebido como características pessoais inatas.

A Teoria do Comportamento foi elaborada a partir daquilo que Fiedler (2010) denomina de medida *Least Preferred Coworker* - LPC da personalidade do líder. Muito da estrutura teórica adotada por ele tomou como base os estudos de campo desenvolvidos pela Universidade de Illinois a partir de 1951. Começando com um grande número de dimensões estudadas, esse número foi reduzido para duas dimensões independentes a serem consideradas. Embora a terminologia possa ser variada, foi possível distinguir a existência de dois tipos básicos de estilos de líder: aquele que pode ser considerado como orientado para a tarefa e aquele que é orientado para relacionamento. Em meados do século XX, a liderança começou a ser vista como a maneira de perceber a devida relação existente entre o líder e outras pessoas do grupo. Assim, passa-se a considerar que não é a posse de certos traços que contribui para o sucesso dos líderes, mas sim, a sua capacidade em adequar os comportamentos às exigências das diversas situações (FIEDLER, 2010).

Mas na verdade, o ser humano assume em sua vida social formas ou estilos de lideranças nas mais diversas situações, de acordo com a abordagem contingencial de liderança. A teoria comportamental ao contrário da teoria dos traços de personalidade sugere que a liderança pode ser aprendida. Sendo assim focaliza os estilos de liderança, e dá ênfase aos programas de treinamento e desenvolvimento de estilos. Ainda de acordo com a teoria comportamental as pessoas poderão ser treinadas a assumir estilos ou ter comportamentos definidos para o exercício de uma liderança eficaz (PEREIRA e HELDEMANN, 2001).

O ponto mais importante dessa teoria é que a eficácia da liderança depende tanto da situação em que o grupo se encontra quanto do líder. Se a teoria está certa, isso significa que um programa que envolva somente os aspectos de personalidade do líder ou somente os aspectos situacionais da organização está fadado ao fracasso. Um estilo de liderança não é em si mesmo melhor ou pior do que outro, nem tampouco existe um tipo de comportamento em liderança apropriado para todas as condições. Dessa forma, quase todo mundo poderia ser capaz de ter sucesso como líder em algumas situações e quase todo mundo está apto a falhar em outras. Caso queiramos melhorar o desempenho organizacional, devemos lidar não somente com o estilo do líder, mas também com os fatores que promovem a influência sobre ele (FIEDLER, 2010).

Já a teoria situacional ou contingencial esta voltada ao processo de liderança, pois, demonstra como é a personalidade de um líder, e cita que esta é somente uma das relações que determinam o andamento de um grupo. Sabe-se que o líder que sabe trabalhar em grupo, pode mudar de personalidade de um grupo para o outro, agindo de forma diferente (FIEDLER, 2010).

De acordo com o estudo de Pereira e Heldemann (2001), os estudos sobre a teoria situacional iniciaram no inicio da decada de 50, no periodo do pos-guerra, nos Estados Unidos. Porem existem referencias anteriores a decada de 50. Assim as pessoas buscavam saber essencialmente como o lider deve agir. Historicamente a teoria situacional é considerada a terceira perspectiva historica da liderança, assim derivada das abordagens anteriores com ennfase na abordagem comportamental.

Para Fiedler (2010), em seus estudos afirma que a eficacia do grupo é derivado de uma combinação adequada entre os estilos dos lideres e as exigencias da situação a ser explorada. Já para House (1977), em seus estudos define qua a principal função dos lideres e ajustar seus comportamentos de acordo com as situações encontradas no ambiente de trabalho, e assim ajudando seus liderados a alcançar seus objetivos e principalmente os objetivos das organizações. Sendo assim, pode-se afirmar que a caracteriatica de difere essa teoria da abordagem comportamental, esta ligado ao fator contingencial, isso quer dizer a consideração as variaveis do ambiente. Dentro dos enfoques situacionais destaca-se a teoria das trocas, abordagem situacional de liderança, teoria de comportamento e teoria caminho objetivo.

A partir de 1964, Hollander (2004) busca na Teoria das Trocas encontra o equilíbrio entre líder e liderado. Segundo esse enfoque, o surgimento de um líder não se dá unicamente pelo seu tipo de personalidade, mas tem relação com outros fatores, tais como as normas em uso pelos grupos. Esses valores grupais é que irão eleger como importantes certas características da personalidade do líder. Para Hollander (2004), a aceitação do líder e sua permanência como tal dependem de quanto ele seja considerado como facilitador do atendimento dos objetivos almejados pelo grupo liderado (HOLLANDER, 2004).

Com a Teoria das Trocas de Hollander (2004), a função identificada pelos colaboradores no processo de liderança caracterizam somente os líderes. Portanto, essa teoria nos mostra que a verdadeira visão do papel do líder durante o período em que ele ocupa o cargo de liderança (BERGAMINI, 2012).

A abordagem situacional de Liderança na sua forma mais simples defende a ideia de que a situação faz surgir o líder necessário e conveniente; ou seja, os grupos escolheriam o líder ou líderes adaptados às suas necessidades. Mas essa posição seria demasiado finalista e

restritiva; pois, em vez de pretender que a liderança seja um ato passivo, a teoria situacional afirma que o líder hábil pode adaptar-se e antecipar-se às necessidades dos elementos do seu grupo (HOLLANDER, 2004).

Liderança esta ligada a comunicação humana e visa à busca de objetivos. De acordo com Bergamini a liderança é definida com função de três elementos: Do indivíduo: personalidade, caráter, capacidade de realização. Do grupo: estrutura das inter-relações individuais no grupo, atitudes, necessidades. Da situação: exigências das situações, objetivos, ambiente envolvente do líder e do grupo (BERGAMINI, 2012). A abordagem situacional de liderança relaciona-se as situações que o líder vivenciará, e quais as possibilidades de adaptar-se a tais situações.

Por fim, tornar-se um líder de sucesso, não é algo que acontece da noite para o dia, é preciso ter conhecimento, formação profissional, é uma conquista que leva anos. A teoria caminho - objetivo dentro do enfoque contingencial surge ressaltando a importância do liderado como um reduto motivacional dentro do processo da liderança é pouco conhecida no Brasil, mas muito valorizada dentro dos contextos americano, canadense e europeu (FIEDLER, 2010).

A teoria do caminho-objetivo propõe que os subordinados farão aquilo que desejarem os líderes, caso eles façam duas coisas. Primeiro, devem assegurar que os subordinados compreendam como atingir os objetivos do líder. Segundo, esses líderes devem prever que os subordinados cheguem aos seus objetivos pessoais nesse processo. A tarefa do líder é, então, diagnosticar a função do ambiente e selecionar aqueles comportamentos que assegurarão que os subordinados estejam motivados ao máximo no sentido dos objetivos organizacionais (SMITH e PETERSON, 2009). De acordo com essa teoria, os colaboradores estarão motivados somente se o líder estiver, ou seja, eles se espelharão no comportamento do líder e o seguirão.

### 2.3 O LÍDER E SUAS CARACTERÍSTICAS

A responsabilidade pelo desenvolvimento das pessoas recai sobre o líder. E isso significa mais do que apenas ajudá-las a adquirir habilidades profissionais. Os melhores líderes ajudam os liderados não só em relação à carreira, mas também em relação à vida pessoal (GAUDÊNCIO, 2009).

O líder exerce influência no seu grupo para que façam o que ele deseja, conduzindo-os na direção que sozinhas não seguiriam, deve mostrar oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional e pessoal, incentivar, mostrar que é possível, colocar a equipe em

condições de avançar e também aprender com os erros. Eles os ajudam a se tornar pessoas melhores, e não apenas bons profissionais. Os líderes potencializam os liderados. E isso é muito importante, pois, promover o crescimento das pessoas gera crescimento para a organização (MAXWELL, 2008).

O líder sabe o que quer, ele tem um sonho. O líder quer o que sabe. Para ele, o importante é a concretização do sonho, não a glória de fazê-lo. Por isso ele compromete os outros com seu sonho, de tal forma que, depois de algum tempo, as pessoas estarão atrás do sonho, não mais do líder, (GAUDÊNCIO, 2009). Assim, o líder influencia a equipe a lutar pelos mesmos objetivos.

Algumas características para ser um bom líder podem ser listas como: Aberto e extrovertido, questionador, sensível, orientado para os resultados, decisivo, crítico, adepto de experiências e tolerante a erros, carismático, capaz de inspirar confiança e entusiasmo, calmo, disposto a ouvir, caloroso e empático, livre de considerações de prestígio, corajoso e flexível (KARLOF, 2009).

Cada líder tem suas características, cada um tem sua individualidade no momento de se expressar mais claro colocando um objetivo comum a todos e formar uma equipe de trabalho que os ajude na tomada das decisões (CHIAVENATO, 2009).

Um líder moderno é aquele que pensa nas pessoas e as valoriza. O líder de sucesso continua tendo metas ousadas, buscando os melhores resultados, mas sabe que o fator humano é o bem mais valioso de uma empresa. Um líder em compasso com a atualidade é aquele que valoriza a individualidade e promove a integração. O bom gestor de pessoas incentiva todos os funcionários a vestir a camisa da empresa, cada um de acordo com seu manequim, mostrando a unidade na diversidade (NIGRI, 2015).

Pode-se destacar outras características de um bom líder ter facilidade em manter um bom relacionamento interpessoal, capacidade de adaptar-se a normas e procedimentos, trabalhar em equipe, boa comunicação, saber delegar funções e também identificar as prioridades; saber tratar e motivar as pessoas de sua equipe, desenvolvendo as mesmas de forma profissionalmente e pessoal; ter a real noção da importância em disseminar as informações de importância para bom andamento dos processos e pessoas; estar sempre buscando aprimoramento profissional para desenvolver melhor suas atividades diárias; utilizar da prática do CHA (Conhecimento, Habilidade e Atitude), se utilizando de Valores para assim obter uma Equipe de alta performance; utilizar de educação, respeito, ética, relacionamento interpessoal, empatia transparência, boa comunicação, facilidade em trabalhar com pessoas para assim poder

formar uma boa equipe; saber identificar a pessoa certa para o local certo; gostar do que faz. (NOGUEIRA, 2015).

Portanto, um bom líder consegue influenciar sua equipe através da sua motivação, contagiando as pessoas que os cerca, fazendo com que todos trabalhem de forma prazerosa e se esforcem para atingirem os objetivos determinados pela organização.

## 2.4 O LÍDER NA ATUALIDADE

O sucesso de muitas empresas não depende somente do líder, mas sim de toda sua equipe de trabalho, mas para que esse sucesso acontece o líder precisa saber qual seu verdadeiro papel dentro de uma organização, portanto, o perfil do líder moderno atual é este, desenvolver sua função para contribuir no desenvolvimento de cada indivíduo da sua equipe é contribuir para o sucesso da sua organização. Liderar é proporcionar às pessoas oportunidades jamais experimentadas. Os líderes não transformam pessoas, mas permitem que estas se descubram e se expressem. O papel da liderança é descobrir e desenvolver novos talentos e, muitas vezes, isso significa confrontar antigos conceitos (PETERS, 2013).

Todas as pessoas que forem trabalhar com liderança precisam transmitir confiança para todos os indivíduos que estão ao seu redor, para o funcionamento e o andamento das organizações funcionarem da melhor forma possível.

Na visão de Peters (2013, p.34), “Ninguém está a mais de 0,6 segundos de outra pessoa”, O líder da atualidade precisa estar atento ao mundo da tecnologia, pois o mundo dos negócios está interligado ao mundo tecnológico.

O segredo para ter sucesso não está em ser capaz de se fazer uma lista com cem tarefas e concluí-la. Mas, de ser capaz de fazer e cumprir a lista do não, descartando-se as noventa e oito tarefas secundárias e concentrando todo seu esforço nas duas que realmente fazem diferença. Um líder mantém o foco. Ele conhece bem o perigo do que se pode definir como sobrecarga de iniciativa estratégica. Ele se ocupa com um tema principal, de cada vez, ao invés de lançar simultaneamente várias iniciativas. (MARTINS, 2014)

Independente do tempo que o líder exerça sua função ele tem a obrigação de cumprir suas ações e seus objetivos, mas, cabe a empresa estipular o tempo que a pessoa irá exercer o papel de líder no grupo.

Saber explorar o que cada um tem de melhor, descobrir talentos e cultivá-los, motivar a equipe e estar constantemente antenado no mercado, são algumas das características de um

verdadeiro líder. Um bom líder tem acesso fácil ao grupo, interage, compreende, estimula, tem influência entre as pessoas ajudando-as a atingir metas e objetivos. Tem humildade para se permitir aprender sempre. Líderes e liderados devem aproveitar o potencial uns dos outros, respeitando diferenças e estilos, exercendo uma verdadeira parceria. Os líderes devem ter percepção para compreender as forças e as fraquezas do seu grupo (PETERS, 2013).

De acordo com a concepção do autor o líder moderno não tem medo de perder seu posto, mas sim, saberá passar sua liderança com classe e educação para o próximo a exercer o cargo.

Existem vários estilos de liderança como: Líderes visionários: despertam em seu grupo visão. Líderes inspiradores: inspiram as pessoas, fazem importantes reflexões. líderes estimuladores: incentiva e convida os membros da equipe a aprimorarem um movimento, ação, habilidades e talentos. Líderes intelectuais: fornece estudos, pesquisas, sobre aquilo que quer transmitir. Líderes por objetivos: tem como característica a utilização da ferramenta motivacional metas em parceria com todos os membros da equipe. Líderes por recompensa: estimula recompensa pelas vitórias e sucessos de uma pessoa ou equipe. Líder carismático: inspira em seus liderados a confiança, o líder carismático é visto por seus liderados como alguém que possui qualidades excepcionais. Líder educativo, aquele que costuma dar o exemplo, seus liderados tem uma relação de responsabilidade com o trabalho. Líder inspirador: aquele que raramente precisa dar ordens a seus liderados, eles se sentem atraídos pela figura do líder e estão dispostos a fazer o que é necessário (PETERS, 2013).

Assim de acordo com os estilos de líderes citados a cima, se pode entender que o líder precisa do seu funcionário e vice-versa, mas, cabe ao líder fazer a diferença, demonstrando ética, moral, força de vontade garantir a competitividade no mundo empresarial.

### 3 METODOLOGIA

A presente pesquisa é bibliográfica e exploratória, pois tem como objetivo analisar a o perfil do líder e a sua relação com o sucesso das organizações. De acordo com Gil (2010, p. 78): “A pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites”. Assim, de acordo com o autor, a pesquisa bibliográfica permite ao pesquisador conhecer o que já foi estudado sobre um determinado assunto.

Já a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. A grande maioria dessas

pesquisas envolve: levantamento bibliográfico e análise de exemplos que estimulem a compreensão (GIL, 2010, p. 80). A pesquisa exploratória contribui na busca do conhecimento onde o embasamento bibliográfico foi fundamental para dar legitimidade teórica ao suporte do estudo. Para Collis e Hussey (2005, p.24), “A pesquisa exploratória é realizada sobre um problema ou questão de pesquisa quando há pouco ou nenhum estudo anterior em que possamos buscar informações sobre a questão ou problema”.

Para a fundamentação teórica foram coletadas informações a partir de material bibliográfico, documentos como artigos, livros e manuais (VERGARA, 2011). Após, todo o embasamento teórico, será feito a discussão e análise dos dados e por fim a conclusão da pesquisa de acordo com objetivos e o problema levantado no durante o trabalho.

#### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Após o embasamento teórico percebeu-se que as organizações sentem a necessidade de mudanças, e nesse caso o fator em questão é o cargo de liderança, pois, as empresas sentem essa necessidade em ter uma pessoa para liderar sua empresa e que a mesma atinja bons resultados. Com isso concorda-se com Peters (2013) que: “é importante ter nas empresas pessoas que estejam preparadas para ser líder, pois, dependendo das ações dele que a empresa irá ao fracasso ou ao sucesso.”

O Quadro 01 apresenta um resumo das abordagens e características da liderança, possibilitando uma análise comparativa das abordagens dos Traços, Comportamental e Situacional apresentada no estudo.

**Quadro 1- Abordagens da Liderança e suas Características**

TRAÇOS	COMPORTAMENTAL	SITUACIONAL
<p><b>LÍDER NATO</b></p> <p><b>PERSONALIDADE:</b> Físicas, Intelectuais e Sociais.</p> <p><b>LISTA DE TRAÇOS:</b> <u>Físicos:</u> Energia, Postura, Estatura, Apresentação e Aparência. <u>Intelectuais:</u> Autoconfiança, Ascendência e domínio, Ambição, Fluência verbal, Controle emocional, Julgamento, Responsabilidade, Iniciativa, Integridade,</p>	<p><b>LÍDERANÇA PODE SER APRENDIDA</b></p> <p><b>ESTILOS DE LIDERANÇA:</b> Autocrática; Liberal; Democrática; Ênfase na tarefa; Ênfase na pessoa; Ênfase na tarefa e na pessoa; Gerencia “clube campestre”; Gerencia de equipe; Gerencia “homem organizacional”; Gerencia empobrecida; Autoridade/obediência.</p>	<p><b>VARIAVEIS DO AMBIENTE:</b> <u>Fatores situacionais ambientais:</u> Estrutura de tarefa; Sistema de autoridade formal; Grupo de trabalho;</p> <p><u>Resultados:</u> Desempenho; Satisfação.</p> <p><b>EFICACIA DO LÍDER:</b> <u>Comportamento do líder:</u> Diretivo; Orientado para realização; Participativo;</p>

TRAÇOS	COMPORTAMENTAL	SITUACIONAL
Previdência, Coragem, Determinação, confiabilidade, Dedicção, Objetividade, Habilidade mental, Desempenho. Motivação para tarefa, Personalidade, Inteligência, Espírito empreendedor. <u>Sociais:</u> Sociabilidade, Habilidade interpessoal, Participação nas trocas sociais, Justiça, Cooperação, Poder. <b>BUSCA DEMONSTRAR:</b> O que o líder é.	<u>Grid Gerencial:</u> - Nível de preocupação com a produção; - Nível de preocupação com a pessoa. <b>PROGRAMA DE            TREINAMENTO:</b> Treinar estilos apropriados para as necessidades da organização. <b>BUSCA DEMONSTRAR:</b> O que o líder faz.	Apoiador. <b>AÇÕES DO LÍDER:</b> Delegar, Participar, Vender e mandar. <b>BUSCA DEMONSTRAR:</b> Como o líder age.

Fonte: Adaptado do estudo de Pereira e Heldemann (2001).

Por meio das características elencadas no Quadro 01 as semelhanças e divergências entre as abordagens ficam bem mais evidentes, permitindo uma análise mais detalhada e comparativa dos seus conteúdos.

Assim, na abordagem baseado nos traços, afirma a liderança com um fator inato do líder. Ainda destaca o líder por meio de sua personalidade e várias características físicas, intelectuais e sociais, dando ênfase essencialmente ao que o líder é. De acordo com estudos de Silva *et al*, (2013) na teoria dos traços busca-se identificar características dos líderes além de seu comportamento e estilo. Nessa abordagem os esforços estão voltados a identificar as qualidades e características pessoais e inatas de cada líder, distinguindo-os dos demais líderes. Na teoria dos traços características como autoconfiança, integridade, honestidade, entre outras são consideradas traços diferenciadores de sucesso de um líder.

Já na abordagem comportamental, cuja teoria enfoca os estilos de liderança, a liderança pode ser aprendida, enfatizando os programas de treinamento como característica principal da teoria comportamental. Assim treinavam-se os líderes para assumirem determinados estilos, de maneira eficaz, de acordo com as necessidades das organizações, buscando demonstrar o que o líder fazia.

Porém na abordagem a liderança conhecida como situacional, a eficácia da liderança passa a depender das contingências do ambiente. Essa abordagem enfatiza as variáveis do ambiente como fator essencial no processo de liderança. Na abordagem situacional buscava-se demonstrar como o líder agia. Nesta teoria de liderança situacional, a qual foi proposta por Hersey e Blanchard (1986), o modelo de sucesso é alcançado pela escolha adequada de liderança relacionado ao nível de maturidade dos membros da equipe em determinada situação.

Um ponto importante destacado na elaboração do trabalho foi que o líder de sucesso ou o líder moderno precisa ser eficiente, para colocar sua empresa a frente das concorrentes através de suas metas, estratégias e objetivos. Constatação esta afirmada no estudo citado por Bergamini e Fiedler, onde os mesmos colocam as ações do líder como o principal fator quando se trate de competitividade e produtividade dentro de uma organização, fazendo com que a liderança receba cada vez mais destaque e importância nas organizações. (BERGAMINI, 2012, FIEDLER, 2010)

## 5 CONCLUSÃO

Neste artigo buscou-se analisar o perfil do líder e sua relação com o sucesso das organizações, demonstrou que existem algumas teorias de liderança onde os conceitos são diferentes, tanto a teoria dos traços que busca demonstrar o que o líder é, assim como a teoria do comportamento que busca demonstrar o que o líder faz, bem como a teoria situacional que busca demonstrar como o líder age, ambas as teorias descrevem que cada pessoa consegue sua posição como líder de forma diferente em situações particulares e individuais. Nota-se que as teorias parecem se contradizer, mas, na realidade elas se encontram, nos apresentando concepções e exemplos claros sobre liderança.

A pesquisa mostrou que o líder atual ou moderno é aquele que sabe cuidar de si próprio, da sua equipe e da empresa onde ele faz parte, que faz do seu cargo um verdadeiro aprendizado diário na qual honra com alegria e satisfação, preservando os princípios éticos e morais para garantir o bom andamento no ambiente de trabalho. A liderança é fundamental no desempenho de uma organização, bem como a compreensão das características de líder e seu estilo. Para ser líder é preciso que haja um trabalho em equipe para que os objetivos ou metas sejam alcançados.

O estudo apresentou como limitação com relação a qualidade das informações, devido à falta de dados coletados por meio de estudo de caso em uma ou mais empresas para identificar com maior precisão e então comparar as características dos líderes existentes nas organizações.

Como sugestão para trabalhos futuros sugere-se aos pesquisadores sobre o tema em questão, que desenvolvam mais profundamente a influencia dos novos estilos de liderança. Além de fazer uma pesquisa de observação na empresa, para acompanhar ao longo do tempo o desenvolvimento da liderança e dos liderados, sugere-se a aplicação de questionário para identificar as características dos líderes e assim determinar com maior confiabilidade o perfil dos líderes de acordo com as teorias estudadas.

## REFERÊNCIAS

- BASS, M. From transactional to transformational leading to share the vision. **Organizational Dynamics**, p. 19-20, 1990. Disponível em:  
<[http://discoverthought.com/Leadership/References\\_files/Bass%20leadership%201990.pdf](http://discoverthought.com/Leadership/References_files/Bass%20leadership%201990.pdf)>. Acesso em: 24 Out. 2016.
- BENNIS, W. **Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança**. São Paulo: Harbra, 2001.
- BERGAMINI, C. W., **Liderança – Administração do Sentido**. São Paulo, Editora Atlas, 2012.
- BERGAMINI, C. W. **Liderança administração do sentido**. 1ª. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração: edição compacta**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2009
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- FIEDLER, F. E., **A theory of a Leadership effectiveness**, N. Y., Mc-Graw-Hill Book Company, 2010.
- FIEDLER, F. E. A Theory of Leadership Effectiveness. **Administrative Science Quarterly**, v. 13, n. 2, p. 334-348, 1968. Disponível em:  
<[https://www.jstor.org/stable/2391461?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/2391461?seq=1#page_scan_tab_contents)>. Acesso em: 24 Out. 2016
- GAUDÊNCIO, P. **Superdicas para se tornar um verdadeiro líder**. 2ª edição. São Paulo: Saraiva, 2009.
- GIBB, C. A. **Leadership: selected readings**. Tarmondsworth, England: Penguin Books, 1970.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2010.
- HERSEY, P.; BLANCHARD, K. **Psicologia para Administradores: a teoria e as técnicas da Liderança Situacional**. São Paulo: EPU, 1986.
- HOUSE, R. J. A path-goal theory of leader effectiveness. **Journal of contemporary businnes**, 1977. Disponível em:  
<<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984396900211>>. Acesso em: 22 Out. 2016.
- HOLLANDER, E. P., **Leaders, Groups and Influence**, N. Y., Oxford, University Press, 2004.
- HUNTER, J. C. **O Monge e o executivo: Uma história sobre a essência da Liderança**. Rio de Janeiro: Sextante, 2014.

JOGULU , U. D.; WOOD, G. J. The role of leadership theory in raising the profile of women in management. **Equal Opportunities International**, v. 25, n. 4, p. 236 - 250. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/02610150610706230>>. Acesso em: 21 Out. 2016.

KARLOF, B. **Conceitos básicos de administração: um guia conciso**. Rio de Janeiro: Rocco, 2009.

LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G.L.J. **Administração: princípios e tendências**. 1.ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

MARTINS, M. R. **O perfil do líder na atualidade**. Atlas. 2014.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade em economia globalizada**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAXWELL, J. C. **O livro de ouro da liderança**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

NOGUEIRA, A. As principais características de um bom líder. Disponível em: <http://amarildonogueira.com.br/site/445/>. Acessado em: 18/08/2015.

PEREIRA, N. L.; HELDEMANN, F. G. Perfis Aceitáveis de Liderança nas organizações da Microrregião do Vale do Itapocu, Santa Catarina. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 6, n. 4, p. 47-56, Out/Dez. 2001. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/29290/perfis-aceitaveis-de-lideranca-nas-organizacoes-da-microrregiao-do-vale-do-itapocu--santa-catarina>>. Acesso em: 22 Out. 2016.

PETERS, T.J. **Prosperando no caos**. São Paulo: Harbra, 2013.

SILVA , M. T. D. et al. Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? **Revista de Administração**, São Paulo, v. 48, n. 01, p. 34-52, jan./fev./mar. 2013. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rausp/v48n1/04.pdf>>. Acesso em: 23 Out. 2016.

SMITH, P. B., & PETERSON, M. F., **Leadership, organizations and culture**, London, SAGE Publications, 2009.

STOGDILL, R. M., **Handbook of leadership**, N. Y., MacMillan/ Free Press, 2004.

TOURINHO, N. **Chefia Liderança e Relações Humanas**. Belem: Fiepa, 2011.

VERGARA, S. C. **Projetos e reitorios de pesquisa em Administração**. 13ª. ed. São Paulo: Atlas, 2011.