



FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
DISCIPLINA: MONOGRAFIA
ÁREA: DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

O PAPEL DO LÍDER NA GESTÃO ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL

HELDER VINHAL DE CARVALHO
MATRÍCULA N ° 2058081/6

PROF. ORIENTADOR: ALANO NOGUEIRA MATIAS, Ph.D

Brasília / DF, outubro de 2006.

HELDER VINHAL DE CARVALHO

O PAPEL DO LÍDER NA GESTÃO ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração do **UniCEUB - Centro Universitário de Brasília**.

Prof.Orientador: Alano Nogueira Matias, Ph.D.

Brasília / DF, outubro de 2006.

HELDER VINHAL DE CARVALHO

O PAPEL DO LÍDER NA GESTÃO ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração do **UniCEUB - Centro Universitário de Brasília**.

Prof.Orientador: Alano Nogueira Matias, Ph.D.

BANCA EXAMINADORA

.....
Professor Alano Nogueira Matias, Ph.D
Orientador

.....
Prof(a).
Examinador 1

.....
Prof(a).
Examinador 2

A todos aqueles aprendizes de liderança que desejam agregar pessoas com ética e sabedoria.

AGRADECIMENTO

Agradeço ao Professor Flávio Pikana Lemos, Ms.C que com sua amizade e generosidade me cativou ao estudo e ao conhecimento.

Agradeço, também, a minha esposa Ana Cristina e a meus pais que com amor tiveram tanta paciência comigo.

Agradeço, finalmente, a todos os professores e colegas do curso de administração que sempre estarão em meu coração até os últimos dias de minha vida.

“As idéias que defendo não são minhas. Eu as tomei emprestadas de Sócrates, roubei-as de Chesterfield, furtei-as de Jesus. E se você não gostar das idéias deles, quais seriam as idéias que você usaria?”

DALE CARNEGIE

RESUMO

A presente monografia tem como tema “O Papel do Líder na Gestão Estratégica Organizacional” que faz conhecer o líder em sua inserção na organização onde atua e à gestão estratégica que determinam seu papel diante dos desafios e sua atuação frente às mudanças. O problema foi investigar o papel da liderança na gestão estratégica organizacional cabendo ao objetivo geral analisar a relação entre a liderança e gestão estratégica organizacional. A contribuição acadêmica foi estudar e analisar os modelos de liderança correlacionando com a gestão estratégica organizacional atendendo a inquietude que destaca de forma clara e objetiva o papel do líder na gestão estratégica organizacional frente aos conhecimentos já existentes. Requer das empresas o conhecimento do papel do líder na gestão estratégica, conforme bases teóricas, buscando práticas que viabilizem resultados satisfatórios frente aos desafios do mercado em que a organização está inserida oferecendo uma contribuição quanto ao acompanhamento das mudanças organizacionais. Há evidências de que a liderança que melhor se aplica é a liderança integradora e a liderança servidora baseada na teoria do Século XXI da liderança com aspectos tradicionais de modelos anteriores de liderança. Assim sendo, o líder tem que provocar sinergia em sua equipe, com ética, respeito, responsabilidade e cuidado com as pessoas – virtudes indispensáveis de um líder servidor.

PALAVRAS-CHAVE:

Liderança. Gestão Estratégica. *Endomarketing*. Administração. Desenvolvimento Organizacional.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	8
2	METODOLOGIA.....	10
2.1	Método de abordagem.....	11
2.2	Método de procedimento.....	11
3	EMBASAMENTO TEÓRICO.....	13
3.1	Breve Histórico de Liderança.....	13
3.2	Conceitos de Liderança.....	16
3.3	Tipos de Liderança.....	19
3.4	Liderança e Endomarketing.....	23
3.5	Gestão Estratégica Organizacional.....	25
4	CONCLUSÃO.....	28
	REFERÊNCIAS.....	31

1 INTRODUÇÃO

O destaque como tema central da monografia “O Papel do Líder na Gestão Estratégica Organizacional” mereceu uma atenção maior por conhecer o líder em sua inserção na organização onde atua e à gestão estratégica que determinam seu papel diante dos desafios e sua atuação frente às mudanças.

Descobrir e desvendar o papel do líder frente à gestão organizacional poderá orientar novas e antigas organizações que desejam dar maior valor aos seus líderes, identificando-os e reconhecendo-os como agentes com significado para obter melhores resultados, bem como diminuindo o *tunover*, que é a rotatividade e o absenteísmo das pessoas inseridas na organização, ampliando a produtividade e alcançando os objetivos.

O problema proposto é investigar o papel da liderança na gestão estratégica organizacional.

O objetivo geral é analisar a relação entre a liderança e gestão estratégica organizacional. E os objetivos específicos são: a) Descrever os conceitos de liderança; e, c) Identificar o papel do líder e sua forma de atuação frente à gestão estratégica organizacional.

Do ponto de vista acadêmico a contribuição de estudar e analisar os modelos de liderança relacionando com a gestão estratégica organizacional que atende a inquietude quanto ao papel do líder na gestão estratégica organizacional . Também, viabilizar questionamentos acerca do tema e propor investigação científica de mestrado e doutorado em fase posterior.

Do ponto de vista das organizações tornar conhecido o papel do líder na gestão estratégica buscando práticas que viabilizem resultados satisfatórios frente aos desafios do mercado, em que a organização está inserida. Também, identificando os líderes, revendo paradigmas e ressaltando os resultados com a criatividade.

Do ponto de vista da sociedade teria uma contribuição quanto à percepção das necessidades no mercado de trabalho e o perfil desejado de um líder frente à gestão estratégica buscando competências e treinamentos adequados. Também, contribuição a modelos pré-existentes das empresas familiares que poderiam conhecer a importância do papel do líder na gestão estratégica e acatar mudanças para obter melhores resultados e atendendo as exigências da cultura organizacional.

Com o embasamento teórico foi necessário delimitar a importância do líder na organização bem como seu papel na gestão estratégica ampliando os horizontes quanto aos desafios da atualidade. Como tópicos da liderança destaca-se um breve histórico da liderança, os conceitos de liderança, os tipos de liderança, a liderança e o *endomarketing*, e por último, a gestão estratégica organizacional.

A metodologia aplicada foi uma pesquisa bibliográfica utilizando fontes secundárias oriundas de livros, *Internet*, jornais e revistas especializadas sempre respeitando as referências dos autores citados seguindo as normas da ABNT para maior credibilidade ao assunto tratado.

2 METODOLOGIA

Lakatos (2001, p. 83) define como método “o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo”. É com esta linha de pensamento que se desenvolve a pesquisa bibliográfica com relação ao tema estudado. Com as fontes secundárias pretende-se verificar o que já foi escrito organizando sistematicamente conteúdos e analisando os autores e relacionando liderança e gestão estratégica organizacional.

Manzo (*apud* LAKATOS, 1971, p.32) enfatiza que a pesquisa bibliográfica “oferece meios para definir, resolver, não somente problemas já conhecidos, como também explorar novas áreas onde os problemas não se cristalizaram suficientemente” e tem por objetivo permitir “o reforço paralelo na análise de suas pesquisas ou manipulação de suas informações”. Também em Trujillo (*apud* LAKATOS, 1974, p.230) afirma que “a pesquisa bibliográfica não é mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras”.

Para a realização da pesquisa foi feita uma revisão de literatura sobre os temas: conceito de liderança, tipos de lideranças, liderança e *endomarketing*, gestão estratégica organizacional, onde se pretendeu observar as opiniões de autores especializados no assunto, bem como, estudar os resultados de outras pesquisas. As opiniões dos autores e especialistas forneceram a sustentação teórica necessária à validação do presente estudo.

A pesquisa bibliográfica utilizou oito fases: escolha do tema, elaboração do plano de trabalho, identificação, localização, compilação, fichamento, análise e interpretação e redação (LAKATOS, 2001).

Segundo Gil (2002, p.64) a identificação das fontes: “consiste na identificação das fontes capazes de fornecer as respostas adequadas à solução do problema proposto”.

A organização das fontes secundárias teve como princípio a escolha de bibliotecas dos Centros Universitários e Universidades de Brasília-DF e Goiânia-GO, Brasil, pela facilidade do pesquisador de acessá-las de forma presencial. No entanto, também foram realizadas consultas a sítios na *Internet* de artigos científicos divulgados a disposição do público, com o objetivo de levantar informações já publicadas em jornais e revistas especializadas ampliando o entendimento acerca do tema.

2.1 Método de abordagem

O método se caracteriza por uma abordagem mais ampla, em nível de abstração mais elevado, dos fenômenos da natureza e da sociedade. É, portanto denominado método de abordagem, que engloba o intuitivo, o dedutivo, o hipotético-dedutivo e o dialético (LAKATOS, 2001).

O método utilizado foi o dedutivo, que iniciou-se pela percepção de uma lacuna nos conhecimentos, acerca da qual formula hipóteses e, pelo processo de inferências dedutivas diante da predição da ocorrência de fenômenos abrangidos pela hipótese (LAKATOS, 2001).

A dedução chega de forma lógica a resultados que ainda não tinham sido explicitados, a partir de argumentos verificados como corretos e gerais, aplicados a situações particulares. O resultado dedutivo revela a verdade que estava encoberta. (MAGALHÃES, 2005).

A escolha do método se deve à relação entre a liderança e a gestão estratégica organizacional e esta interação foi necessária à aplicação do método dedutivo quanto ao caráter de relação entre elas.

Analisando e identificando modelos de liderança que melhor se adaptam à referida gestão, o método dedutivo proporciona na investigação situações que definem a aplicação na gestão estratégica organizacional.

Segundo Popper (*apud* LAKATOS, 2001, p.95):

O método científico parte de um problema (P1), ao qual se oferecesse uma espécie de solução provisória, uma *teoria-tentativa* (TT), passando-se depois a criticar a solução, com vista à *eliminação do erro* (EE) e, tal como no caso da dialética, esse processo se renovaria a si mesmo, dando surgimento a *novos problemas* (P2). Como etapas no processo investigatório: 1. *problema*, que surge, em geral, de conflitos antes expectativas e teorias existentes; 2. solução proposta consistindo numa *conjectura* (nova teoria); dedução de conseqüências na forma de proposições passíveis de teste; 3. testes de *falseamento*: tentativas de refutação, entre outros meios, pela observação e experimentação.

2.2 Método de procedimento

Segundo Lakatos, 2001, p.221 afirma que:

Os métodos de procedimento constituem etapas mais concretas da investigação, com finalidade mais restrita em termos de explicação geral dos fenômenos menos abstratos. Dentre os principais métodos de procedimento temos o histórico, comparativo, monográfico ou estudo de caso, estatístico, tipológico, funcionalista e estruturalista.

O método aplicado foi o método monográfico por atender melhores vantagens do ponto de vista organizacional, pois consiste no estudo com a finalidade de obter

generalizações e que respeita a organização na sua unidade concreta que evita a prematura dissociação de seus elementos utilizando o método dedutivo para verificação de forma lógica a resultados da investigação do papel do líder na gestão estratégica organizacional (LAKATOS, 2001).

A intenção de relacionar tanto a liderança como a gestão estratégica utilizando como método a dedução é quanto ao efeito de ação dos líderes e reação de seu papel frente à gestão estratégica.

3 EMBASAMENTO TEÓRICO

3.1 Breve Histórico de Liderança

A liderança representa para as organizações um elemento importante para conseguir resultados, seja como forma de conhecer sua atuação e formas de desenvolvimento do potencial para conduzir seus liderados ao sucesso, sejam dos líderes ou liderados. A liderança está intrinsecamente relacionada com a motivação seja do líder como ao do liderado. O líder autêntico produz motivação própria e desencadeia motivação aos seus liderados para um determinado objetivo (FIGUEIREDO, 2005).

Conhecer o surgimento da liderança é relevante quando se tem intenção de voltar aos preceitos básicos e descobrir as formas mais primitivas de liderar equipes para obter maior eficácia. É necessário conforme o autor ter direção aos resultados tão necessários à organização.

Para Figueiredo, a discussão sobre liderança teve a origem no antigo Egito (2005, p.51):

Já no antigo Egito, hieróglifos datados de milênios antes de Cristo descreviam as relações entre líderes e liderados. De fato, alguns textos de instrução popular, de 2300 a.C., mencionam as três qualidades essenciais atribuídas aos faraós: autoridade, percepção e justiça. Na filosofia grega, a *República*, de Platão, descreve os requisitos essenciais para um líder ideal no Estado ideal, e Aristóteles se referiu à falta de virtude dos candidatos a líderes políticos de seu tempo, conforme registrado em sua famosa obra *Política*.

Há dois tipos de teoria de liderança, a liderança a abordagem tradicional e segundo as teorias do Séc. XXI, sendo que a primeira inclui as abordagens das características, do comportamento e da contingência situacional e outra, a liderança que enfatiza uma combinação do carisma como atribuição de habilidades excepcionais para o líder, da visão e da mudança. As combinações das duas produzem uma abordagem de liderança com força suficiente para a transformação (SCHERMERHORN, 1999).

A abordagem da liderança com ênfase na visão e da mudança é elemento primordial para analisar novas tendências e novos desafios da organização no período inicial do Séc. XXI, mas muitas vezes há que recorrer à liderança tradicional para conhecer o comportamento do líder na história e obter novas percepções que podem ser aplicadas a modelos de liderança.

A teoria das características do grande homem é a primeira abordagem usada para estudar a liderança e data da virada do Séc. XX. Os primeiros estudos tentaram identificar as características que na história diferenciaram o “grande homem” das massas (SCHERMERHORN, 1999).

Schermerhorn (1999, p. 226) relata a conclusão da abordagem da teoria das características:

Essa abordagem resultou na pesquisa que tenta isolar os que são líderes dos que não são, ou os líderes mais eficazes dos menos eficazes. O argumento é que certas características, como por exemplo, altura, integridade, inteligência, entre outras, estão relacionadas com o sucesso e, uma vez identificadas, podem ser usadas para escolher os líderes.

Na teoria das características são considerados os traços ou características pessoais colocando a liderança como parte central. As teorias sobre liderança fornecem embasamento para o início do Séc.XXI com uma visão utilizando algumas características com aspectos de liderança comportamental significando uma combinação (SCHERMERHORN, 1999).

As teorias da liderança comportamental que utilizam algumas características de outras teorias tradicionais intensificam valores e pontos positivos para ampliar a compreensão e construir o perfil mais adequado para as organizações. Por outro lado não basta desenvolver um único estilo de liderança baseado nas características devendo desenhar o papel do líder frente aos desafios. A combinação de estilos de liderança abordada pelo autor fundamenta a consolidação de uma teoria de liderança que pretende adequar as exigências e necessidades das organizações.

Daft (1997, p. 300) enfatiza “Estudos posteriores ampliaram a compreensão da liderança para além das características pessoais do indivíduo, focalizando a dinâmica do relacionamento entre líderes e seguidores”.

A abordagem do autor Daft sobre a dinâmica do relacionamento entre líderes e seguidores abrange quanto ao papel do líder, que amplia sua atuação integrando pessoas e conseguindo a base da confiança, interagindo e dialogando para melhor desempenho da organização.

Em seguida surge a abordagem da teoria comportamental que coloca a liderança como centro do desempenho e a manutenção dos recursos humanos que são considerados os comportamentos ou as ações seja do líder ou do liderado. No final da década de 40, os pesquisadores da Universidade de Michigan lançaram um

programa de pesquisa sobre o comportamento de liderança¹ com o objetivo de identificar os padrões de liderança que resultam em desempenho eficaz. Os resultados da pesquisa da Universidade de Michigan tiveram fundamentos quanto a teorias comportamentais e continuam sendo significativos para a atuação do líder na organização (SCHERMERHORN, 1999).

A pesquisa sobre o comportamento pela busca do conhecimento do desempenho eficaz do líder relaciona com as necessidades organizacionais de superar os limites oferecendo possibilidades de modelos pertinentes para atuação do líder.

Outra pesquisa relevante para o desenvolvimento da liderança foi a da *Ohio State University*, em que os pesquisadores entrevistaram líderes para estudar centenas de dimensões do comportamento do líder, tendo identificado dois comportamentos mais significativos, chamados de *estrutura de consideração* e de *estrutura de iniciação*. A *estrutura de consideração* é o grau em que o líder se preocupa com os subordinados, respeitando suas idéias e sentimentos e estabelecendo a confiança mútua, a comunicação aberta, desenvolvendo trabalhos em grupos e preocupando com o bem-estar dos subordinados. A *estrutura de iniciação* é a extensão na qual o líder orienta as tarefas e direciona atividades de trabalho do subordinado para o objetivo a ser atingido dependendo da situação (DAFT, 1997).

Tanto a *estrutura de consideração* como a *estrutura de iniciação* são dimensões do comportamento do líder, havendo outras a serem descobertas, com ênfase na pessoa quanto colaboradora de uma organização, líder ou liderado dependendo da função que desempenha ou em uma determinada situação.

Robbins (2005, p. 261) define a estrutura de iniciação como:

A estrutura de iniciação se refere à extensão em que um líder é capaz de definir e estruturar o seu próprio papel e dos funcionários na busca do alcance dos objetivos. Isto inclui o comportamento que tenta organizar o trabalho, as relações de trabalho e as metas. O líder, alto grau de *estrutura de iniciação* pode ser descrito, como alguém que delega tarefas específicas aos membros do grupo, espera que os funcionários mantenham padrões definidos de desempenho e enfatiza cumprimento de prazos.

A *estrutura de iniciação* quanto a capacidade do líder de definir e estruturar seu próprio papel requer de maturidade de assumir papéis ou responsabilidades que

¹ Também uma experiência da Universidade de Michigan foi dada origem ao filme: *A experiência*. Obra baseada – “Das Experiment – Black Box de Mario Giordano. Senator Film. Typhon Film. Europa Filmes. 119 min. DVD, 2001.

sejam integradas com os objetivos, que indica um certo grau de liberdade na execução das tarefas com predomínio de metas eficazes que afetam a produtividade quando o colaborador ou liderado necessita de um acompanhamento eficaz do líder.

Já a *estrutura de consideração* é definida como (ROBBINS,2005,p.261):

A consideração é descrita como a extensão em que uma pessoa é capaz de manter relacionamentos de trabalho caracterizados por confiança mútua, respeito às idéias dos funcionários e cuidado com os sentimentos deles. Esse líder demonstra preocupação pelo bem-estar, conforto, status e satisfação de seus liderados. Um líder, alto grau de *consideração* pode ser descrito como alguém que ajuda seus funcionários em seus problemas pessoais, é amigável e disponível e trata como iguais todos os subordinados.

A *estrutura de consideração* desenvolve com base no relacionamento e sua eficácia depende da confiança mútua e acolhedor quanto às idéias e sentimentos dos colaboradores ou liderados. É necessário haver ponderação quanto ao ato de liderar sem perder o respeito e agir de forma transparente para adquirir confiança mútua. Tanto uma estrutura como outra requer competências do líder em realizar uma gestão voltada para o crescimento da pessoa seja respeitando as limitações individuais ou do grupo. A base da liderança está na capacidade do líder em fornecer tarefas adequadas, exigir metas e produzir sinergia suficiente para alcançar os objetivos organizacionais.

3.2 Conceitos de Liderança

Alaby (2005, p. 38) interpreta o significado e etimologia da palavra liderança:

Liderança (do inglês, *to lead* = *conduzir, guiar segurando, mostrar o caminho*). Provoca uma relação de *liderança* com pedagogia (do grego = *conduzir a criança*) e *educar* (do latim *educare* e/ou *ducere*) que também significa *conduzir, liderar*.

As semelhanças entre liderança, pedagogia e educação nos fazem pensar na importância que o líder tem com a arte de ensinar e com sabedoria de conduzir as pessoas. É conduzir as pessoas com a finalidade de educá-las com arte e com sabedoria. Esta relação está intimamente relacionada com o carisma que o líder produz e com a capacidade de induzir ou seduzir; de deduzir ou de produzir. Nesse momento, no início do Séc XXI, é o líder pró-ativo que produz resultados na gestão estratégica (FIGUEIREDO, 2005).

O autor resgata a essência da liderança quanto à finalidade embasada na importância do líder carismático, elementos tradicionais para a formação de uma liderança que possa contribuir para os desafios da organização. A educação é

elemento principal que favorece a um clima de respeito entre líder e liderado fortalecendo suas atitudes e desenvolvendo as atividades com prestígio e sabedoria. É a integração do líder e educação que fornece à estrutura organizacional o equilíbrio das ações, sejam dos líderes e liderados, ao comprometimento quanto ao papel de cada um na organização.

Robbins (2005, p. 258) define liderança como: “a capacidade de influenciar um grupo e alcançar metas”.

Os autores Figueiredo e Robbins revelam a liderança com abordagem do sentido de conduzir, influenciar e induzir para os objetivos do grupo ou da organização como todo. A importância do líder de estar no comando e direcionar têm o significado de orientação frente às prioridades na organização sistematizando as ações e desenvolvendo potenciais resultados na organização.

Ao longo a história, diferentes escolas de pensamento deram um significado a liderança causando impacto no desenvolvimento do conceito de liderança, que por sua vez define como “cartilha essencial para aprendizes de liderança”. A capacidade de liderar e adquirir posturas frente aos desafios que foi designado é resultado da atuação consistente. Ademais, ao líder é confiada uma missão, uma tarefa ou uma estratégia por algum líder em uma escala superior ou confiado por um determinado grupo com objetivos definidos (FIGUEIREDO, 2005).

A atuação do líder baseado nas expectativas da organização em que está inserido reflete postura firme e consistente, que ao saber que líder pode ser líder em qualquer ocasião independente de ter nascido líder ou não, requer consciência sobre seu papel quanto às limitações do ambiente interno e ambiente externo da organização.

Uma das teorias mais antigas de liderança segundo Bass (1995, p.52):

É a de Maquiavel (1999), que descreve os riscos da liderança e os desafios para preservar a posição de líder. Publicado em 1513, em seu livro *O príncipe* afirma que os líderes precisam de firmeza e da preocupação suprema de manter o poder, a autoridade e a ordem no exercício do governo (...) o príncipe deve dominar a arte de usar tanto o método da lei quanto o da força e, considerando que a lei geralmente não é suficiente para a manutenção do poder, torna-se necessário recorrer à força para consecução desse objetivo. Sua teoria, em síntese, propõe um conceito tipicamente pragmático de liderança.

Esse conceito de liderança produz o efeito da ação reação. Uma pessoa que recebe força, demonstrará força, na mesma intensidade. Caso a ação seja com violência, produzirá mais violência, provocando um ambiente não favorável para a

motivação e que desencadeando respostas contrárias aos objetivos. Nas organizações encontram-se líderes autoritários que provocam atos que comprovam esta postura muitas vezes resistente à mudança.

Maximiano (2005, p.283): “Liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas”. Em Outra definição, ainda segundo Maximiano (2005, p. 283), a “Liderança é a realização de metas por meio da direção de colaboradores. A pessoa que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidade específica é líder”.

A responsabilidade do líder frente à gestão estratégica em manter a condução das pessoas requer de habilidades para evitar as manipulações para interesses individuais e até mesmo pessoais. A liderança baseada nas metas, por apenas metas, deve estar integrada com a participação efetiva do líder no processo assumindo responsabilidades que não são delegadas fornece resultados mais adequados e consolidam a liderança eficaz.

Segundo Chiavenato (1994, p. 137) liderança é “uma influência interpessoal exercida em uma dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana, para consecução de um ou mais objetivos”.

Para o autor esta influência interpessoal do líder pretende influenciar de forma positiva na atuação das tarefas sem constrangimentos e utilizando a comunicação como ferramenta importante dirimindo dúvidas e fortalecendo a confiança mútua.

Outro conceito que abrange o líder em sua atuação é quando há perda de identidade ou há perda de consciência da realidade como é denominada liderança narcisista (LAPIERRE, 1995).

Lapierre (1995, p.208) relata sobre o líder narcisista:

Se aceita que existe em todas as pessoas uma predisposição narcisística, um desejo de ser admirado e em ser elogiado para escapar a sua insegurança e a sua solidão, compreende-se que a idealização seja necessária à humanidade e que ela esteja no centro do que leva a pessoas a exercerem o papel de líderes. Levada ao extremo, a idealização pode conduzir à negação da realidade, à desilusão e ao desprezo quando a inevitável decepção acontece.

O líder necessita ter equilíbrio para não gerar força para obter resultados contrariando atos de Maquiavel e a vivência da liderança dentro da realidade, contrário à liderança narcisista, é fundamental para gerar confiança e sinergia na equipe destacando os outros como pessoas que devem crescer e desenvolver plena capacidade de abnegação sem perder a essência da vida. O líder procura

desenvolver suas competências, em suas relações interpessoais, sem comprometer sua atuação intimista ou comprometida, por atuações estritamente pessoais, ou motivadas, por desvios de comportamento que ferem os princípios básicos do líder na organização.

3.3 Tipos de Liderança

As *teorias dos traços* baseiam-se na premissa de que os líderes possuem traços de personalidade que os tornam diferentes dos liderados. Essa teoria assume que as pessoas nascem com as características que as tornam líderes ou liderados, ou seja, refere-se a três tipos de traços como responsáveis pelas qualidades de liderança: primeiro, os traços físicos, como a aparência, altura, peso, entre outros; depois os traços mentais, como a inteligência, habilidade verbal e escolaridade; e, finalmente, os traços psicológicos como introversão, autoconfiança, sociabilidade, controle emocional, dentre outras (CHEMERS, 1995).

As *teorias dos traços* tiveram ampla aceitação até 1940 caindo por terra com o surgimento de novas pesquisas envolvendo novos estilos de liderança. Pensar em um líder nato, com todos esses traços desfigura a imagem que possa ser adquirida, ou nasce líder ou nasce liderado comparado com ou nasce rico ou nasce pobre. A questão é que o liderado pode ser líder desde que seja educado ou conduzido por um líder, o aprendiz pode superar o mestre, assim como Aristóteles foi conduzido por Platão, ambos foram líderes (CHEMERS, 1995).

Sobre o *líder carismático*, conforme Ramos (1970, p.80). “Todos sabem que o termo carisma (charisma), dom da graça divina”, foi transplantado de seu contexto religioso para o contexto político por Max Weber (1947).

Por definição do próprio Weber (*apud* RAMOS, 1970 p.80):

A liderança carismática sintetiza devoção pessoal e confiança na revelação, no heroísmo e em outras qualidades de liderança individual. Ele contrasta carisma com a liderança apoiada na tradição, nos costumes e com a competência para criar regras.

Com a ênfase na psicologia nos aspectos comportamentais, surgiu o pensamento conhecido como Behaviorismo, os traços de personalidade, amplamente defendida pela teoria dos traços, foram substituídos para o comportamento dos líderes e seus três estilos básicos de liderança que são: os estilos autocráticos, caracterizados pelo controle do grupo, das atividades e das decisões pelo líder; os estilos democráticos, que enfatizam a participação do grupo e

a decisão da maioria; e o estilo que ficou conhecido como *laissez-faire*, envolvendo um baixo nível de qualquer tipo de atividade exercida pelo líder, cabendo, assim, a cada liderado a iniciativa, a decisão e a responsabilidade por suas atividades (ROBBINS,2005).

Embora o estilo democrático seja defendido por alguns teóricos, como Kurt Lewin (New York, 1939), em determinado momento histórico esse estilo parecia ser o mais eficaz que os outros dois estilos em atividades que envolviam grupos de pessoas, mas a pesquisa sobre comportamento se despreendeu dos estilos básicos de lideranças e avançou na direção da ação ou atitude do líder. (CHEMERS, 1995).

A liderança não se aplica a um estilo ou outro e não requer habilidades pragmáticas ou condutas impostas, mas é determinada pela capacidade de criatividade frente aos liderados que são seus aprendizes mais atuantes.

Esse novo enfoque deu origem a dois principais fatores de comportamento do líder: O primeiro foi denominado *consideração*, que inclui itens como bom relacionamento, preocupação pelos sentimentos dos liderados, e comunicação aberta e participativa. O segundo fator de comportamento foi identificado como *iniciação de estrutura*, enfatizando o direcionamento a metas e objetivos, e o *feedback* para as tarefas desempenhadas (CHEMERS, 1995).

Observa-se a importância do direcionamento das metas e objetivos bem como do *feedback* para as tarefas desempenhadas que desenvolvem princípios básicos do papel do líder produzindo características fundamentais para que a equipe possa atingir metas e produzindo tarefas com excelência em sua efetividade. O líder eficaz está relacionado com a forma que o mesmo consegue realizar e atingir os resultados da empresa.

As *teorias dos traços* no estudo da liderança baseiam-se nas características pessoais do líder. A pesquisa desenvolvida por John Bearden chamada de modelo *Big Five* ou MBTI®, modelo de personalidade de cinco fatores que são: extroversão, amabilidade, consciência, estabilidade emocional e abertura para experiências. A extroversão é o traço mais importante do líder eficaz (ROBBINS, 2005).

A obra de Fred Fiedler deu início às *teorias situacionais ou contingenciais* de liderança que abandonam o enfoque no comportamento e se concentra na eficácia do líder diante de diferentes situações, com ênfase na interação líder – liderado. Especificamente, ele analisa o controle da situação, a extensão segundo a qual o

líder pode determinar o que seu grupo vai fazer, bem como os resultados das ações e decisões do grupo (SCHERMERHORN, 1997).

As *teorias transacionais* estudam o intercâmbio de influência no relacionamento entre líderes e liderados, valorizando o papel do liderado no fortalecimento do líder e de seu vínculo com a equipe. A liderança é um processo de troca, e cada líder desenvolve um intercâmbio específico e único com cada membro de sua equipe, o que pode variar entre liberdade e autonomia para uns e controle e restrição para outros. A conclusão é de que quanto mais positiva essa troca, maior a satisfação, desempenho e identificação do liderado com a organização (CHEMERS, 1995).

A teoria transformacional acontece quando líderes e liderados interagem entre eles de tal maneira que tanto os líderes quanto os seguidores são elevados a um nível maior de motivação e moralidade em decorrência dessa interação.

Carvalho (2000, p.59), em seu livro ciclo de vida das organizações sobre a liderança transformadora, enfatiza:

A liderança transformadora é aquela que se baseia na credibilidade para construir a confiança mútua; é aquela que identifica uma visão de futuro que possa inspirar a ação dos liderados, convertendo-os em líderes também; é aquela que transforma sonhos em ação, fazendo com que todos valorizem e se gratifiquem a cada instante da difícil jornada das mudanças.

Fiedler foi além das teorias das contingências, desenvolvendo a teoria dos recursos cognitivos, que são habilidades ou competências e a escolha do comportamento diretivo ou não-diretivo pelo líder, dependendo das seguintes contingências situacionais: a habilidade ou competência do líder ou dos membros do grupo subordinado, estresse, experiência e apoio do líder do grupo (SCHERMERHORN, 1997).

Outra definição de líder é o líder simbólico que utiliza símbolos para influenciar a cultura da corporação articulando uma visão da cultura organizacional gerando expectativas e fazendo com que os colaboradores acreditem nela e conduzindo atividades diárias para reforçar as visões culturais (DAFT, 1997).

No Séc. XXI, uma das abordagens sobre liderança é a *teoria da meta e do caminho*, desenvolvida por Robert House, modelo contingencial de liderança que extrai elementos da pesquisa da Universidade de Ohio sobre estrutura de iniciação e consideração, bem como da teoria das expectativas na motivação. Esta teoria identifica quatro comportamentos de liderança. Os líderes diretivos, que fazem com

que os liderados saibam do que se espera deles, organizam o trabalho a ser feito e fornecem instruções precisas sobre como as tarefas devem ser realizadas; o líder apoiador, que é voltado para ações que produzem conselhos, demonstra sensibilidade às necessidades de seus subordinados; o líder participativo que consulta os liderados e utiliza suas sugestões antes de tomar uma decisão e o líder orientado para a conquista, que estabelece metas desafiadoras e espera que os liderados ofereçam o melhor desempenho possível (ROBBINS, 2005).

A liderança diretiva prevê um impacto positivo sobre os subordinados quando a tarefa for ambígua, mas pode ter um efeito contrário se as tarefas forem claras. Esta teoria afirma que se as tarefas ambíguas forem desempenhadas por subordinados muito autoritários e de visão estreita, haverá necessidade de mais liderança diretiva. A liderança de apoio pode aumentar a satisfação dos subordinados que trabalham em tarefas muito repetitivas ou considerados desagradáveis, estressantes ou frustrantes. A liderança orientada para a realização pode incentivar os subordinados a lutar para atingir um alto padrão de desempenho e a ter mais confiança na sua habilidade de atingir metas desafiadoras. A liderança participativa deve promover a satisfação em tarefas não-repetitivas que permitem o envolvimento do ego dos subordinados (SCHERMERHORN, 1997).

Matos (2002, p. 18) aborda a liderança integrada:

Corresponde ao forte sentido de equipe como referência indispensável à efetiva produtividade. O que caracteriza uma saudável administração é a sinergia, e esta só se viabiliza com integrações interpessoais e intergrupais. Para tanto, são necessários líderes, mas, muito mais, lideranças que se integrem por verdades e vontades comuns.

É notório que a liderança na organização, que é o conjunto de atividades de um indivíduo que ocupa as posições hierarquicamente superiores, dirigidas para a condução e orientação das atividades dos outros membros, com o objetivo de atingir eficazmente o objetivo do grupo fazem com que a integração intergrupar consolide e a essência de uma administração saudável com a sinergia (SYROIT, 1996).

A viabilidade de uma liderança que não seja poder e sim a autoridade, postura que atribui responsabilidades, conquistada com amor, dedicação e sacrifício; orienta para a conquista do respeito, responsabilidade e cuidado com as pessoas como virtudes indispensáveis a um grande líder. O ato de servir do líder caracteriza o que denomina liderança servidora, que é a capacidade de liderança e do convívio

com os outros, tornando-os competentes e conduzindo as pessoas para o sucesso duradouro (HUNTER, 2004).

Os autores citados anteriormente que abordam sobre a liderança integrada, a liderança organizacional e liderança servidora têm em comum a busca da eficácia utilizando o convívio com os outros para lograr atingir os objetivos e para o sucesso.

3.4 Liderança e Endomarketing

As organizações estão receptivas às mudanças contínuas das necessidades dos clientes tornando-as receptivas e flexíveis. Esta tendência gera um novo tipo de estrutura de equipe, denominado equipe virtual, compostas a partir de uma seção da organização e às vezes, abrangendo até seus clientes e fornecedores. (WILSON, 1995).

Há necessidade de contato humano aberto à comunicação plena. O líder tem o papel importante na comunicação seja virtual ou presencial. O líder eficaz é aquele que tem habilidades de implantar e gerenciar processos até reunir as pessoas na busca coletiva da excelência (HELLER, 2000).

O líder eficaz busca democratizar as informações, pois tem efeito positivo no desempenho das pessoas sempre buscando um desempenho melhor (HELLER, 2000).

Quanto ao gerenciamento, Heller (2000, p.65) afirma:

O gerenciamento aberto envolve trocas regulares de informação entre os líderes e os integrantes da equipe. Os problemas e as táticas são discutidos abertamente, e todos são convidados a dar sugestões. Esse estilo favorece a criação de um ambiente motivacional altamente positivo: a equipe que faz parte do processo de decisão e que suas opiniões são importantes. Os líderes também se beneficiam: podem controlar a 'pulsção' do grupo e tomar conhecimento dos problemas ainda incipientes.

No *marketing* interno ou *endomarketing* o papel do líder é adequado em estabelecer relações de confiança entre os integrantes na busca dos objetivos da organização. O líder utiliza as ferramentas de comunicação como *e-mail* que é um meio fácil, eficiente, rápido e de uso simples; As *reuniões* que fortalecem a confiança e as relações, e dão retorno instantâneo; a *mídia impressa* sejam as revistas e jornais internos como modo de informar as pessoas; as *publicações internas* que são brochuras ou folhetos atingindo o público interno com muita eficiência; o *quadro de aviso* que é uma forma simples e barata de comunicação que poderá ser usado pela

equipe; e o *telefone* que é vital para a comunicação, sobretudo para conversas rápidas (HELLER, 2000).

A tecnologia dissemina no mundo de forma muito rápida, já estão disponíveis várias ferramentas de acesso e que facilita a comunicação, mas o líder é agente primordial que conduz e orienta para caminhos importantes no mundo dos negócios. O melhor é que os líderes não sejam apenas especialistas, mas que tenham um vasto horizonte de interesses e competências. As idéias novas e criativas surgem na interface dos domínios, mercados e tecnologias (CSIKSZENTMIHALYI, 2001).

Em contrapartida, GREENBERG (2001, p.173) enfatiza o uso da tecnologia proporcionando ao líder o seu papel para tornar a organização mais eficiente e mais competitiva:

O poder da tecnologia de transformar o ambiente de trabalho no qual eles vão ingressar não é esquecido nas entrevistas. Os avanços da informação e da tecnologia, bem como a introdução do mercado virtual, estão alterando radicalmente como os negócios são feitos. Cabe ao líder do futuro ser bem informado e perceptivo do ponto de vista tecnológico, e usar os recursos necessários para tornar a empresa mais eficiente e mais competitiva. Para transmitir a visão global – algo muito importante –, os líderes devem usar a tecnologia no sentido de aperfeiçoar a qualidade e de acelerar o fluxo da comunicação.

Para os autores citados o uso da tecnologia, do *marketing* interno tem importância significativa para o papel do líder. Seja estabelecendo relações de confiança, conduzindo e orientando, acelerando o fluxo de comunicação – tudo está relacionado com a ação do líder frente à gestão estratégica criando oportunidades para atingir resultados mais satisfatórios e proporcionando inovação à gestão com a participação de todos os envolvidos. Assim sendo, líder é agente transformador e acima de tudo é responsável direto da orientação de tudo e oferecendo formas de comunicação entre as pessoas para que motivados e felizes possam realizar tarefas adequadas para atingir o objetivo da organização em que está inserido.

No início do Séc. XXI, a integração dos povos, denominado globalizado e complexo, as organizações necessitam adaptar-se continuamente às novas situações se desejam sobreviver e prosperar. Os conceitos da organização que aprende – *learning organization* – baseado nas lições de experiência (DAFT, 1997).

Daft (1997, p.232) apresenta a liderança no sistema de interações:

A liderança fornece visão para o desenvolvimento de estratégias e serve como uma função crucial de suporte no desenvolvimento de empregados, na determinação do projeto organizacional e na extensão da abertura para compartilhar informações.

Segundo Bennis (1996, p.123) enfatiza sobre a conduta ética: “As características de empatia e confiança manifestam-se não apenas em código de ética, mas também em culturas organizacionais que sustentam uma conduta ética”.

3.6 Gestão Estratégica Organizacional

A gestão estratégica ou administração estratégica para Daft (1997, p. 146) é “Um conjunto de decisões e ações usadas para formular e implantar estratégias que irão fornecer um ajuste competitivamente superior entre a organização e o seu ambiente para atingir as metas da organização”.

A gestão estratégica é, com isso, um processo usado para auxiliar gerentes a responder questões estratégicas, tais como: onde está a organização agora? onde a organização deseja estar? Que mudanças e tendências estão ocorrendo no ambiente competitivo? Que cursos de ações irão auxiliar a atingir as metas? Na administração estratégica, os executivos definem uma direção global para a organização, que é a estratégia geral da empresa ou plano geral ou principal ação dentro do qual a organização pretende atingir suas metas de longo prazo (DAFT, 1997).

As principais estratégias de crescimento das organizações foram apresentadas pelo autor Ansoff (*Apud* MAXIMIANO, 1965, p. 352) na matriz de Ansoff que tem como estratégias a penetração no mercado, com a exploração de produtos tradicionais em mercados tradicionais; o desenvolvimento de mercado, que se refere aos produtos tradicionais em novos mercados; o desenvolvimento de produto, em que há produtos novos em mercados tradicionais; e a diversificação, em que se desenvolvem novos produtos em novos mercados (MAXIMIANO, 2005)

Também, segundo Porter (*Apud* MAXIMIANO, 1980, p. 351) “As estratégias de Porter podem ser classificadas em três categorias: Diferenciação, liderança de custo e foco”.

A primeira, é a diferenciação, em que se procura projetar uma forte identidade própria para o serviço ou produto, que o torne nitidamente distinto dos produtos e serviços concorrentes. Isto significa enfatizar uma ou mais vantagens competitivas, como qualidade, serviço, prestígio para o consumidor, estilo do produto ou aspecto das instalações (MAXIMIANO, 2005).

A liderança do custo, de acordo com Porter (*apud* MAXIMIANO, 1980, p.353) Porter afirma “na estratégia que busca a liderança por meio de custos, o objetivo não é diferenciar-se dos concorrentes, mas oferecer um produto ou serviço mais barato”. A estratégia de foco consiste em escolher um nicho ou segmento do mercado e concentrar-se nele.

Segundo Miles e Snow (*apud* MAXIMIANO, 1978, p.353) “Miles e Snow identifica quatro estratégias ou padrões de adaptação”.

A primeira estratégia refere-se ao comportamento defensivo que é o comportamento de defesa característico das empresas que têm foco muito estreito, são altamente especializadas e relutam em procurar oportunidades novas ou atuar em situações diferentes daquelas a que estão acostumadas (MAXIMIANO, 2005).

A segunda estratégia é o comportamento prospectivo, pois a prospecção é a marca das empresas que continuamente procuram novas oportunidades no mercado e fazem tentativas para lidar com ameaças emergentes, isto é, estas organizações são criadoras de exemplos, incertezas e desafios para as demais, especialmente para seus competidores (MAXIMIANO, 2005).

A terceira estratégia está relacionada com o comportamento analítico e é destinada às organizações que atuam em dois mercados - um relativamente estável e outro em processo de mudança. Por último, a estratégia que tem o comportamento de reação que são característicos de empresas que atuam em ambientes turbulentos e em constante mudança, mas a alta administração é incapaz de dar respostas eficazes. A menos que forçadas pelas pressões ambientais, essas empresas freqüentemente ficam como estão, sem qualquer ajuste em sua estratégia ou estrutura (MAXIMIANO, 2005).

Segundo Certo (*apud* MAXIMIANO, 1993, p.354) “Para Samuel Certo, há estratégias de três tipos: estabilidade, crescimento e redução de despesas”.

A primeira é a estratégia da estabilidade, que é chamada comportamento defensivo. A segunda estratégia de crescimento, chamada de comportamento prospectivo, é a marca das empresas que continuamente procuram novas oportunidades no mercado e fazem tentativas para lidar com ameaças emergentes. A última estratégia, a de redução de despesas, torna-se necessária quando a organização está ameaçada e sua eficiência está comprometida podendo eliminar as despesas por meio das seguintes medidas: Eliminação de linhas de produtos, redução da força de trabalho ou aumento da eficiência; desinvestimento ou venda de

negócios para empresas concorrentes; e por último, a liquidação de negócios encerrando operações e venda de ativos (MAXIMIANO, 2005).

Para selecionar as estratégias há diversas ferramentas para auxiliar as organizações no processo de definição das mesmas. A ferramenta mais utilizada é o ciclo de vida do produto que é uma idéia de que os produtos nascem, amadurecem e eventualmente morrem. Outra ferramenta se baseia no estudo da participação no mercado, análise de *portfólio* ou matriz de crescimento e participação, desenvolvida pela Boston Consulting Group - BCG (MAXIMIANO, 2005).

Segundo Frederick (*apud* BENNIS 1988, p.123) que o clima do mundo dos negócios, que aceita e premia a ganância, pela falta de ética profissional:

As companhias que adotam o código de ética são mais freqüentemente processadas por órgãos governamentais do que as empresas que não seguem tais padrões, porque os códigos normalmente enfatizam a necessidade de melhorar os balanços das empresas.

Os códigos de ética, na realidade, tratam de infrações contra a organização, não de ilegalidades cometidas em nome da organização. Os valores das pessoas são bloqueados pelas necessidades da organização. Assim sendo, há um declínio da ética nas empresas que é fruto direto da mentalidade do “vale-tudo” e do lucro imediato (BENNIS, 1996).

4 CONCLUSÃO

Conforme o problema enunciado na correlação entre a liderança e gestão estratégica organizacional há evidências que a liderança que melhor se aplica é a liderança integradora e a liderança servidora baseada na teoria do início do Séc. XXI da liderança com aspectos tradicionais de modelos de liderança, que são respeitados em sua evolução. Assim sendo, o líder tem que provocar sinergia em sua equipe, com ética, respeito, responsabilidade e cuidado com as pessoas – virtudes indispensáveis de um líder servidor.

As dificuldades encontradas ao longo da monografia foi o acesso a *Internet* de fontes secundárias, pois há vasta publicação sem fontes confiáveis tendo como base teórica ampliada por referências bibliográficas sem muito embasamento pelos meios eletrônicos. Acredita-se que em um futuro próximo a rede de comunicação eletrônica possa ser um ferramental importante para as pesquisas que no momento atual não está sendo. Também, a literatura sobre os temas abordados, disponíveis nas bibliotecas pesquisadas, está desatualizada devendo busca por edições mais atualizadas e discussão com o orientador acerca de publicações editadas.

A liderança não é poder e sim a autoridade, conquistada com amor, dedicação e sacrifício. Assim sendo, para liderar é preciso estar disposto a servir. Esta liderança servidora é o desafio do séc. XXI melhorando a capacidade de liderança e o convívio com os outros, favorecendo pessoas melhores, competentes e abrindo caminho para o sucesso duradouro.

No séc. XXI, o desafio a ser enfrentado por líderes é a epidemia de má conduta no mundo empresarial, como tem sido noticiado pelos órgãos de comunicação quase diariamente. E se há alguma coisa que mina a confiança é a sensação de que falta integridade às pessoas que ocupam postos altos, de que lhes falta sólido espírito ético.

A gestão estratégica organizacional precisa da liderança integrada baseada na pessoa humana e das equipes em sinergia para obter competências e resultados satisfatórios. A valorização humana e liderança como princípios de estratégia orienta quanto à flexibilidade, cultura participativa e autonomia decisória como princípios de ação.

A inovação e criatividade devem ser pilares sustentáveis do líder no contexto da gestão estratégica organizacional renovando com freqüência e atuando com foco no cliente, indispensável atuação frente às mudanças do ambiente externo. O líder

deverá buscar parceiros e alianças estratégicas como efetiva realização do lucro com dimensão humana e social. A atuação do líder é voltada tanto para as pessoas de sua organização como para a comunidade validando seus negócios e da imagem organizacional, assim sendo a responsabilidade sócio-ambiental será sua fortaleza consolidando a cultura organizacional.

O objetivo geral de analisar a correlação entre a liderança e gestão estratégica foi consolidada pela percepção de que há evidências intrínsecas nos modelos previamente estudados sobre liderança e as exigências do mundo atual frente à gestão estratégica integradora ou gestão estratégica servidora às organizações. Os objetivos específicos foram contemplados em sua totalidade quanto à descrição dos conceitos de liderança, identificação do modelo de liderança que melhor se adequa ao modelo de gestão estratégica organizacional; e por último, a identificação o papel do líder e sua forma de atuação frente à gestão estratégica organizacional.

As ações de *marketing* interno ou *endomarketing* refletem no papel do líder em enfatizar as relações humanas e com postura ética na busca da confiança como elemento integrador e para melhor desenvolvimento frente aos objetivos organizacionais.

O papel do líder na gestão estratégica organizacional está relacionado como atuação vigorosa correspondendo ao perfil do dirigente com ênfase no desenvolvimento das habilidades humanas. O efeito de ações ou “fazer acontecer” com unidade de pensamento e com comprometimento dos valores da equipe, associados à gestão participativa, deduz que deverá haver uma amizade coletiva, que ameniza os conflitos e proporciona maior eficiência possível.

O líder frente à gestão estratégica utiliza as ferramentas da comunicação facilitando a compreensão das informações e desenvolvendo uma equipe pró-ativa do ponto de vista da ação criativa e eficaz favorecendo aspectos emocionais e transcendente expressando essencialmente a vida e a felicidade. Pessoas felizes produzem resultados satisfatórios. O *turnover*, que é a rotatividade de pessoas que entram e saem das organizações, diminui. Assim como o absenteísmo, que é a falta ao trabalho, diminui – tudo porque pessoas felizes querem manter-se na organização.

É necessário atingir a maturidade das pessoas da equipe, sua integração e a sinergia e cabe ao líder sair na frente com atitude e respeito fazendo com que as

peças possam sentir orgulho de sua cultura organizacional e de suas competências em atingir os objetivos organizacionais. Requer do líder realização de um balanço sistemático da situação como pontos fracos e pontos fortes bem com aferir e explicitar a visão, missão, objetivos organizacionais e metas para ter consciência quanto ao papel do líder e dos liderados.

Cabe o senso da renovação e isto poderá ser realizado com reuniões semanais para interação uns com os outros e discussão de novas idéias. O líder deverá estar à frente do processo, planejando o processo de trabalho de modo que os membros possam participar de forma efetiva.

A inquietude quanto aos conhecimentos aumentou e disso ampliou as dúvidas quanto às dimensões éticas e estéticas da estrutura motivacional nas organizações. Acredita-se que a orientação às mudanças, a busca de novos valores, de novos equilíbrios e novos estados de harmonia e transcendência possa vir a formular novos problemas, novas hipóteses e novas pesquisas.

O papel do líder na gestão estratégica organizacional está relacionado com o bom humor ou a alegria por realizar de acordo, serve de paradigma, rompe com velhos paradigmas, é exemplar e passa a ser uma pessoa transformadora. Com criatividade e sonhos de querer sempre melhorar, é vontade de fazer acontecer.

O amor, a disposição em servir, formar e desenvolver equipes altamente motivadas e integradas. Com fé, voltado sempre para o futuro em busca de algo superior. Com ética, que é a ciência do bem-comum. Ética, acima de tudo é o respeito às pessoas em sua totalidade e emoção, a valorização do outro e o compromisso com a verdade.

REFERÊNCIAS

BASS, B. M. **Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications**. 3. ed., New York: The Free Press, 1995.

BENNIS, Warren. **A formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1996.

CARVALHAL, Eugenio do e FERREIRA, Geraldo. **Ciclo de vida das organizações: peopleware, liderança transformadora e desenvolvimento de equipes de alto desempenho**. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

CASTEL, Robert. **As metamorfoses da questão social**. Petrópolis: Editora Vozes, 1998.

CERVO, A. e BERVIAN, P. **Metodologia Científica**. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Empresas: Uma abordagem Contingencial**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1994.

CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly [et al]. **O futuro da liderança**. In: BENNIS, Warren (Org.). Uma Coletânea com as idéias dos maiores líderes da atualidade. 1 ed., São Paulo: Futura, 2001. p. 125-132.

DAFT, Richard I. **Administração**. 4 ed., Rio de Janeiro: LTC, 1999.

FIEDLER, Fred E. e CHEMERS, Martin M. **Liderança & Administração Eficaz**. São Paulo: USP/ Pioneira, 1995.

FIGUEIREDO, Jayr de Oliveira e ALABY, J. Assan; [et al]. **Liderança: Uma Questão de Competência**. São Paulo: Saraiva, 2005

FINK, Stephen L.; COHEN, Allan R. **Comportamento Organizacional**. 7 ed. São Paulo: Campos, 2003.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HESELBEIN, Marshall Goldsmith. **Liderança para o século XXI**. 1.ed. São Paulo: Futura, 2000.

HUNTER, James C. **O Monge e o Executivo**. 20 ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

HELLER, Robert. **Como ser um líder eficaz**. 1 ed., São Paulo: Publifolha, 2000.

LAPIERRE, Laurent. [et al] (org.). **A idealização, o Narcisismo e a Liderança**. v. 1. São Paulo: Atlas, 1995.

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2001.

LEWIN, K. **Resolving Social Conflicts**. New York: Harper, 1939.

LUSSIER, Robert N., Ph.D. e ACHUA, Christopher F., D.B.A. **Leadership**: theory, application, skill building. Cincinnati, Ohio, USA: College Publishing, 2001.

MAGALHÃES, Gildo. **Introdução à metodologia científica**: caminhos da ciência e tecnologia. 1. ed. São Paulo: Ática, 2005.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria Geral da Administração**: da revolução urbana à revolução digital. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MAXWELL, John C. **As 21 irrefutáveis leis da liderança**. São Paulo: Mundo Cristão, 1999.

PORTER, Michael. **Vantagem Competitiva**: Criando e sustentando um desempenho superior. 20. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RAMOS, Edith. **Perspectivas Contemporâneas nos Estudos de Liderança**. Arq. Bras. Psic. Apl., Rio de Janeiro, v. 22, n.3, p.75-86. jul./ set. 1970.

RICKETTS, Cliff. **Leadership**: personal development and career success. Albany, NY, USA: Thomson learning, 2003.

SALIBI, José Neto. **Liderança e Gestão de Pessoas**: autores e conceitos imprescindíveis. São Paulo: Publifolha, 2002.

TEIXEIRA, Sebastião. **Gestão das Organizações**. São Paulo: Mc Graw-Hill, 2001.

SYROIT, 1996 in Fátima Jorge e Paulo Silva. **Desenvolvimento organizacional**. Universidade de Évora. Portugal. Disponível em: <http://www.ensino.uevora.pt/fasht/modulo6_cgf/texto1.PDF>. Acesso em: 15 ago. 2006.

WEBER, Max. **Essays on Sociology**. New York: H.H.GERTH, 1946.

WILSON, Jeanne M., GEORGE, Jill. [Et al]. **A liderança Zapp!**: estratégias para liderar organizações através de equipes energizadas. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.