



## Desenvolvimento de liderança de gestão de projetos: Uma breve revisão bibliográfica.

### *Project management leadership development: A brief literature review*

FRANÇA, Blanche<sup>1</sup>; OSCAR, Luiz Henrique Costa<sup>2</sup>

[blanf9@gmail.com](mailto:blanf9@gmail.com); [lhcosta@poli.ufrj.br](mailto:lhcosta@poli.ufrj.br)<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos, Especialista em Gestão e Gerenciamento de Projetos.

<sup>2</sup> Engenheiro Civil, mestre em Engenharia Urbana

#### Informações do Artigo

Palavras-chave:

Liderança.

Desenvolvimento de líderes.

Treinamento.

Keywords:

Leadership

Leader development

Training

#### Resumo:

*O presente artigo tem como objetivo compreender o processo de formação de líderes nas organizações com base na gestão de projeto. A liderança não é composta só de líderes, mas também de seguidores. A liderança é um processo recíproco que ocorre nas relações entre as pessoas, e não ocorre de uma pessoa para a outra. O presente estudo utiliza a pesquisa bibliográfica como ferramenta metodológica. Inicialmente foi realizada uma revisão de literatura, a fim de abarcar estudos relevantes relacionados ao tema. Destaca-se que este trabalho contribui para o aprofundamento teórico do tema, bem como para o desenvolvimento da visão técnica e analítica do mesmo. Mesmo tendo sido alcançado os objetivos propostos, sabe-se que não se esgotaram as respostas para um tema tão abrangente e importante quanto a prática da liderança e o desenvolvimento de líderes nas organizações.*

#### Abstract

*This article aims to understand the process of training leaders in organizations based on project management. Leadership is not just made up of leaders, but also followers. Leadership is a reciprocal process that occurs in relationships between people, and does not occur from one person to another. The present study uses bibliographical research as a methodological tool. Initially, a literature review was carried out in order to cover relevant studies related to the topic. It is noteworthy that this work contributes to the theoretical deepening of the topic, as well as to the development of its technical and analytical vision. Even though the proposed objectives were achieved, it is known that the answers to such a comprehensive and important topic as the practice of leadership and the development of leaders in organizations have not been exhausted.*

### 1. Introdução

A liderança tem seu impacto nas organizações a liderança tem sido tema de diversas discussões e estudos. Nesse contexto,

o desenvolvimento de líderes responsáveis pela gestão de pessoas e projetos também é uma questão importante. Por se tratar de um assunto complexo e conflituoso, muito já foi

escrito e afirmado a respeito. Se houver diferenças na natureza ou na prática da liderança, a pesquisa da literatura mostra que os autores concordam que a boa liderança é um fundamento importante da boa gestão. [1].

Para todas as empresas que visam desenvolver internamente seus gerentes e líderes, é essencial que a liderança seja reconhecida como a habilidade de influenciar pessoas para que trabalhem de forma comprometida visando atingir os objetivos propostos. Ao mesmo tempo, esforços estão em andamento para desmistificar o mito de que os líderes nascem líderes ou se tornam líderes devido a uma combinação de genes ou forças que nada têm a ver com escolhas pessoais individuais. [1].

Desta forma este Trabalho de Conclusão de Curso pretende contribuir como forma de conhecimento para empresas, gestores, supervisores e comunidade em geral, orientando-os no processo de formação de liderança a partir do desenvolvimento deste trabalho. Para que tais objetivos sejam alcançados utilizou-se da pesquisa bibliográfica, utilizando-se de livros, revistas, e sites de busca acadêmica como Scielo, Periódicos, Google Acadêmico, entre outros [1],

## **2. Referencial Teórico**

### **2.1 Lideranças na gestão de projetos**

Lideranças na gestão de projetos é a capacidade adquirida e pessoal de unir e influenciar os trabalhadores para alcançar seus objetivos. É uma das atribuições dos gerentes responsáveis nas empresas formais, sendo uma atribuição complexa que envolve inúmeras tarefas e habilidades adquiridas durante. [8].

Na liderança da gestão de projeto, o líder responsável por tomar decisões na forma hierárquica tem suas limitações, ou seja, a eficácia de um bom gestor fica mais condicionada às habilidades do que à autoridade. Ele define que liderar significa obter resultados administrando pessoas. Os

efeitos que a liderança traz para a empresa dependem de uma combinação complexa de diversos elementos. Na administração de projetos, quatro fatores precisam ser estudados para que se tenha uma visão melhor sobre a liderança: as motivações da equipe do projeto, a missão a que o projeto se propõe, as habilidades de liderança do gerente do projeto e a conjuntura dentro da qual o processo ocorre [8].

A condição é representada pelos fatores históricos, organizacionais e culturais dentro dos quais ocorre o processo de liderança. Por exemplo, a importância da liderança é um fator cultural em oposição à autoridade formal ou à organização formal. Em certas culturas, a liderança tem mais importância que a autoridade formal. Em outras, acontece o contrário. A posição permanente do líder é um fator organizacional. Em muitas empresas, por exemplo, o gerente de um projeto estratégico precisa ocupar o cargo de diretor. Um gerente intermediário teria dificuldades para ser aceito.

### **2.2 Conceitos de liderança**

A liderança, que em algumas vezes é percebida e comparada a cargos, títulos ou posição, em outras é defendida como habilidade e capacidade pessoal de influenciar os outros. A liderança apresenta-se como influências pessoais, e questiona-se a liderança baseada em coerção por meio de cargos. Assim, consta-se dizer que, liderar é influenciar as pessoas de forma útil e despertar nas pessoas o desejo de seguir o líder [2].

Existem líderes que acham que lideram, mas não são seguidos por sua equipe, estão apenas passeando em seus ambientes de trabalho. Questiona-se ainda que a liderança é um processo que ocorre nas relações entre o líder e os empregados e não depende única e exclusivamente do líder, mas sim da percepção que os liderados têm do líder. Liderança não é um lugar, mas sim um processo adquirido durante anos, ela envolve qualificações e habilidades que são úteis quer se esteja na diretoria ou na linha de frente [13].

Definimos a liderança como a habilidade de animar e impulsionar o desenvolvimento de pessoas. Para estes, se os seguidores estão se desenvolvendo e crescendo então há uma boa liderança, e se isto não está acontecendo, talvez, não se esteja diante de um verdadeiro líder. O conceito de liderança, as ideias e práticas acerca dela constituem o tema de muitos pensamentos, discussões, textos, ensinamentos e aprendizagens.

A liderança como algo complexo e paradoxal, mas ao mesmo tempo argumenta que para exercer a liderança o segredo está em fazer o melhor que se pode com os recursos que se tem. Acrescenta-se ainda que liderança é a direção de um grupo de pessoas, alteram-se em uma equipe no qual possa trazer resultados. É a capacitar, motivar, e influenciar os liderados, de maneira ética e prosaica, fazendo com que possa haver uma maior contribuição por parte dos liderados,

Brandão [4] define liderança como um fenômeno complicado, mas digno de compreensão: Liderança é um fenômeno complicado porque sofre a influência de muitos fatores. O que se faz é examinar essas situações complicadas e suas muitas variáveis, contrabalançando os aspectos incontrolláveis e extraindo as diferenças essenciais entre os líderes que produzem e os que não produzem resultados. Com base nas afirmações acima se pode inferir que a liderança é uma habilidade e como tal, pode ser aprendida, desenvolvida e aperfeiçoada.

### 3. O líder

Goleman defendeu que as qualidades tradicionalmente associadas à liderança incluem inteligência, determinação, resistência e visão, mas estes são insuficientes para serem necessários para o sucesso, enquanto líderes eficazes são verdadeiramente distinguidos por sua alta grau de inteligência emocional que inclui autoconsciência, autorregulação, empatia, motivação e habilidades. [8].

A característica de liderança de definir a direção para lidar com a mudança não produz

planos, mas cria visão e estratégias para lidar com isso. Lá múltiplas perspectivas para o exercício da liderança são conhecimento, habilidades e atitudes que estão em termos de escopo do projeto e gerenciamento de custo, tempo, qualidade e comunicações que são todas dependentes da capacidade de gerente de projeto para liderar os recursos humanos associados com o projeto [7].

Raelin [19] sugeriu que as práticas de liderança de equipes e organizações são baseadas em quatro doutrinas críticas que são referidos como "os quatro c's". Liderança coletiva – equipe não depende de um indivíduo e todos na equipe pode servir como líder; Liderança simultânea – toda a equipe membros podem servir como líderes ao mesmo tempo, mas quando alguém está fazendo uma contribuição como líder, então ninguém pode dispensar até mesmo o supervisor/gerente; Liderança colaborativa - todos estão no controle e podem falar por toda a equipe, para realizar o trabalho em equipe através do diálogo mútuo para identificar o que deve ser feito e como fazer isso; Liderança compassiva – grau de compromisso de preservar a dignidade de cada equipe membro, considerando a opinião de cada indivíduo sempre que qualquer ação ou decisão é tomada [9].

Ainda de acordo com o estudo quando se é líder, deve-se fazer todos os tipos de perguntas. Percebe-se que o líder é uma pessoa comum, e o que muitas vezes pode parecer fantástico e maravilhoso, no trabalho ou no comportamento de um líder, poderá ser muito mais fruto da imaginação dos liderados do que realmente qualidades e competências do líder [9].

Deste modo, percebe-se o quanto a função e a pessoa do líder poderão se misturar na mente do liderado. Vale ressaltar que o mesmo, vai responder à liderança e a influência que o líder exerce sobre ele, muito mais por causa daquilo que ele pensa e imagina a respeito do líder, do que por aquilo que o líder realmente é. Sendo assim, além de ser eficaz e competente, o líder também deve saber transmitir a ideia de que é eficaz e

competente, E por isso, digno de liderá-los na concretização daquilo que foi proposto [9].

#### **4. Liderança versus Gestão**

Nem todos os gerentes de projeto estão exercendo liderança e há uma controvérsia contínua sobre a diferença entre liderança e gestão. Liderança implica em um esforço realista para dirigir os negócios e cumprir sua própria tarefa, enquanto os gerentes garantem que as pessoas estejam desempenhando eficiente em diferentes níveis de responsabilidade e estado. Para uma boa governança, os líderes usam influência, usam conflitos e age de forma decisiva enquanto gerente usa autoridade, evita conflitos e age com responsabilidade. Isso é dispensável para um gerente ser gênio ou herói, mas sim diligência, trabalho árduo, obstinação, intelecto, capacidade analítica e, possivelmente, tolerância mais importante e boa vontade [3].

A responsabilidade do gerente de projetos em projetos é para lidar com a gestão “real” e o pessoal que trabalha no projeto. Os líderes mais eficazes geralmente têm maior grau de inteligência emocional e há capacidades podem ser categorizadas como: habilidades técnicas como contabilidade ou planejamento de negócios; habilidades cognitivas como raciocínio analítico; e competências como a capacidade para trabalhar de forma eficaz para liderar a mudança e trabalhar com os outros. Foi estabelecido pela maioria dos pesquisadores que inteligência emocional não é apenas diferenciar líder, mas também associado a um forte desempenho [1].

A liderança envolve a preparação profissional da equipe, bem como a realização simultânea das responsabilidades do projeto. Liderança e gestão são continuamente utilizadas com diferentes características e responsabilidades identificadas, mas a existência de sobreposição entre ambas é vital. É importante observar que o gerenciamento de projetos sempre envolve uma liderança eficaz para a realização bem-sucedida dos resultados do projeto. Líderes nascem não desenvolvidos, por muito tempo se acreditou com base em característica

inerente a uma teoria arcaica. Uma pesquisa empírica e teórica dos estágios iniciais da liderança dominada pela teoria do “grande homem”, referindo-se a 1869 com o Gênio hereditário de Galton. A teoria do “grande homem” foi descartada no final de 1940 devido a evidências insuficientes, o que resultou no surgimento de teorias alternativas de liderança. A liderança é um componente essencial do gerenciamento de projetos que influencia diretamente nos resultados do projeto, mas certas características são invejáveis, que abrangem aspectos brilhantes das bugigangas de liderança [7].

As mais belas qualidades de liderança são desenvolvidas e sustentadas pelo fato de se ter uma missão. Muitos líderes identificam uma atuação que é para toda a vida. Outros têm diferentes missões em diferentes estágios de suas vidas. Não é errado não ter uma missão de peso, mas, sem ela não se pode alcançar um potencial completo como líder.

Líderes verdadeiramente comprometidos não prometem aquilo que não têm certeza que poderão cumprir. Afinal, se prometerem fazer algo e não conseguirem, em uma próxima promessa sua capacidade de se comprometer e alcançar realizar o proposto será questionado. Defende-se ainda que nenhuma pessoa responsável assume um compromisso se não tiver um plano de ação razoável para cumprir o mesmo.

Apenas o líder pode fazer a execução acontecer através de seu envolvimento pessoal na parte fundamental e até mesmo nos detalhes da execução. Uma empresa não é feita de promessas e ideias. Uma empresa é feita de resultados. E resultado é a resposta de um trabalho idealizado e executado, são necessários líderes que levem adiante os planos elaborados e executem esses planos por meio da influência que possuem sobre suas equipes [1].

#### **5. Disparidade entre as funções de líder e gerente de projeto**

A responsabilidade do líder do projeto, por definição, é gerenciar os aspectos do

projeto orientados para o tempo e para os objetivos. O gerente é burocrático, obediente, racional, um idiota prático e sem imaginação, mas o líder é um visionário, experimental, inquieto, até mesmo “nascido duas vezes” dínamo. Grande líder só não prevalece apenas no nacional nível e estes não são diferentes dos líderes de projeto que destinado a nutrir visões de projeto em excitantes e grandes resultados e construir espírito de projeto baseado em energia, entusiasmo e empolgação. Espírito de projeto para projeto liderança é “um estado de espírito inspirado focado na visão de realização esperada do projeto”.

Os líderes gerenciam as mudanças enquanto os gerentes lidar com a complexidade. Principalmente os gerentes se concentram em orçamento e planejamento, prosseguir com a sistematização e pessoal, e concluir com controle e problema resolvendo. Essas funções tradicionais dos gerentes são longas associados à burocratização. Os líderes têm diferentes conjunto de funções, incluindo configuração de direção, alinhamento pessoas para a visão, motivando e inspirando pessoas para cumprir as direções estabelecidas.

Os gerentes são, em sua maioria, nomeados burocraticamente com poder em toda a hierarquia de uma organização, mas não tem “mãos-de-obra contratadas” (a raiz da palavra gestão é “manus” que é da palavra latina que significa “mão”), mas coisa mais impressionante sobre o gerente é não assumir as rédeas, embora apoiando os outros a agir de acordo com a situação justifica [36]. Os líderes do projeto identificam a necessidade de recursos para compreender a visão ao mesmo tempo como trabalhar com a equipe e desenvolver e manter supervisão sobre a implementação de iniciativas necessárias para adquirir recursos.

Líderes articulam uma visão para criar o futuro enquanto os gerentes executam os planos e melhoram o presente. Líderes capacitam seus funcionários considerando como um colega através da construção de confiança enquanto gerentes controlam seus funcionários tratando como subordinados

através da direção e coordenação. Os líderes desenvolvem e romper o relacionamento intensivo um-para-um enquanto gerente estabelecer moderado e amplamente disperso anexos. Os gerentes de projeto bem-sucedidos também são melhores líderes que garantem que tudo seja bem feito e inspiram na simplificação de projetos complexos e na execução organização. Há necessidade de um novo líder, ou líderes às custas dos gerentes, que é a necessidade de pessoas que possam ser ambos [12].

Segundo os autores, para que o desenvolvimento de líderes seja eficaz, deve haver compromisso de ambas as partes. Tanto da parte de quem treina como para quem é treinado. Fator crítico três: tempo. “leva-se pouco tempo para mandar e muito tempo para ensinar”. Ainda segundos os autores há um próximo fator crítico fundamental, o qual eles chamam de: Fator crítico quatro: formação contínua de líderes. Segundo os autores: Quando em uma empresa existe um processo de ensino genuíno, cria-se um ciclo positivo. Os que aprenderam desenvolveram seus próprios pontos de vista educativos e estão motivados a ajudar os demais, da mesma forma que foram ajudados. Conseqüentemente, tornam-se bons professores [12].

Deste modo, evidenciam o quanto, por meio de princípios e fatores críticos essenciais, se pode estruturar um programa de treinamento e seguir tanto na empresa pesquisada como em outras organizações. No que diz respeito ao processo de desenvolvimento de líderes na empresa, a sugestão é que seja seguido um processo estruturado, segundo os princípios acima apresentados e a partir de então esse processo seja levado a termo num período determinado do ano, e todos os anos, seja feito o treinamento com um grupo específico. Sugere-se, acima de tudo, que esse processo seja contínuo.

## **6. Importância da liderança nas organizações**

A liderança possui atributos importantes para as organizações. Empresas bem-sucedidas devem parte do sucesso à liderança e conseqüentemente aos seus líderes pois, eles são fatores indispensáveis para o desenvolvimento e comprometimento dos colaboradores.

A liderança não pode ser confundida com gerência, pois nem sempre um gerente é um líder na organização, mas um bom gerente também deve ter habilidades como, responsabilidade, coerência na tomada de decisões e boa comunicação, favorecendo o crescimento da organização.

A liderança é essencial para o ciclo de vida da empresa como também para o seu crescimento, pois traz um enorme diferencial na relação com os colaboradores.

Para as pessoas trabalharem satisfatoriamente elas precisam de um líder que as conduza pelo caminho correto, pois um líder possui características como aconselhar seus liderados, inspirar entusiasmo. O líder preocupa-se sempre com seus liderados e acima de tudo faz com que a equipe de trabalho passe a ser um time, fazendo com que todos “vistam a camisa da empresa”, buscando sempre atingir objetivos e metas propostas pela organização.

Dentro da organização ele possui um papel importante que faz todo o diferencial. Empresas que colocam em prática a liderança, são melhor posicionadas no mercado, pois possuem uma equipe treinada e qualificada, sendo assim têm um fator positivo no comportamento organizacional no sentido de buscar sempre maior competitividade no mercado, tendo uma demanda de produtos ou serviços de melhor qualidade e maior ênfase no atendimento ao consumidor final.

Para o líder obter sucesso, deve construir sua própria equipe, treinar e desenvolver habilidades e conhecimentos da mesma, pois o líder consegue, com seu poder de influenciar, desenvolver e liberar a capacidade pessoal de sua equipe por meio de comunicação e desenvolvimento de conceitos.

A organização espera sempre o melhor do líder como, apoio e suporte psicológico para os colaboradores, orientação, treinamento e desenvolvimento, motivação, comunicação, e o reconhecimento das pessoas.

Um líder bem-sucedido deve saber lidar com aspectos positivos e negativos. Deve obter o poder, mas sempre em face positiva, que se caracteriza por uma preocupação com os objetivos do grupo e não somente os próprios, o fator chave do poder do líder, é a humildade.

O feedback em uma relação entre líder e liderados é de fundamental importância, pois mostra o reconhecimento das tarefas exercidas, sendo assim revitalizando a motivação existente em cada colaborador.

Quando o colaborador trabalha motivado ele se esforça para realizar suas tarefas, o líder com seu poder de influenciar sua equipe deve estar sempre atento com relação à autoestima e motivação de seus liderados.

Um dos papéis do líder é exigir o comprometimento do colaborador para com a empresa, porém sempre buscando respeitar as dificuldades do mesmo, para que assim o colaborador se sinta respeitado e alcance as metas voltadas a ele.

Os conceitos de liderança estão sendo inovados no contexto organizacional conforme as necessidades encontradas no que se refere às empresas e seus colaboradores, a motivação é a palavra chave que se enquadra a um líder, pois o papel da liderança dentro das organizações é favorecer o clima organizacional e interpessoal para a melhoria do ambiente de trabalho, assim sendo seu resultado levantará lucros para a organização e conseqüentemente para seus colaboradores.

O líder também tem como função criar uma visão para agregar a motivação aos colaboradores, oferecendo confiança, e incentivando a equipe para o crescimento organizacional e pessoal, adotando otimismo, comprometimento e entusiasmo de cada um.

## 7. Estilos de liderança

Hoje existem vários estilos de liderança, como: autocrático, democrático, permissivo ou liberal, carismático, situacional, participativo, sendo que todos os estilos possuem vantagens consideradas como aspectos positivos e como desvantagens, os negativos.

Segundo a Teoria X que apresenta uma visão negativa do comportamento humano, os colaboradores, no contexto organizacional não querem assumir responsabilidades e ao mesmo tempo exigem segurança, eles trabalham motivados através de recompensas. Esse conceito na maioria das vezes é verídico, pois empresas de vários ramos propõem benefícios aos colaboradores de acordo com as metas alcançadas por cada um.

Essa teoria acredita e confia na capacidade existente dentro de cada colaborador, como tomar decisões inovadoras, não sendo um privilégio exclusivo daqueles que ocupam uma posição hierárquica mais alta. Os colaboradores têm mais responsabilidade, e encaram o trabalho de uma forma natural, mas não podemos deixar de ressaltar que para uma motivação adequada é necessário a figura inusitada de um líder, pois esse é um dos principais papéis dentro da organização.

No mundo moderno em que vivemos, a tendência é surgir mais estilos de liderança, conforme as necessidades situacionais da organização, sendo assim, inovando o mercado, para atender com êxito o consumidor final.

Também é importante citar os estilos mais conhecidos de líderes.

- Autocrático – É um autoritário como o próprio nome já diz, o líder com este estilo determina tarefas aos seus liderados, toma decisões sozinho, não leva em consideração a opinião do grupo, enfim é um líder dominador e ditatorial.

- Permissivo ou Liberal – Nesse caso o líder deixa todas as decisões para serem tomadas pelo grupo, onde na verdade pouco participa. Isso indica que há pouco controle do líder em relação ao grupo. Esse estilo estimula certo grau de individualismo, proporcionando a fragmentação, e fortalecendo a indecisão.

- Democrático - É o líder que valoriza seu liderado, onde todas as decisões são tomadas pelo grupo, pois seu objetivo é manter ativa a participação do mesmo, é um líder centralizador que cria um vínculo de segurança e confiança.

Sobre a liderança autocrática, nos leva a crer, que o líder autocrático consegue que o grupo exerça tudo o que lhe é pedido, mas com o grau de motivação muito baixo, os colaboradores não se sentem reconhecidos.

Sob a liderança liberal, os grupos não se saíram bem quanto à quantidade nem tanto à qualidade, com sinais de forte individualismo, desagregação do grupo, insatisfação, agressividade e pouco respeito ao líder. Nesse contexto podemos analisar que não é uma melhor forma de liderar, pois nem sempre os integrantes de um grupo têm a experiência e conhecimento, sendo assim o grupo gera melhores resultados com a participação ativa do líder.

O líder pode exercer os três estilos de liderança no mesmo grupo, tudo depende das situações nas quais está inserido, outra característica da liderança é gerenciar os conflitos e problemas que surgem dentro de organizações.

Carismático – O líder carismático busca sempre oportunidades, e tem uma visão estratégica para motivar e mudar as imperfeições detectadas no grupo. Ele foca o emocional das pessoas, com isso inspira os colaboradores, estimula o sentimento do grupo, que desenvolve uma relação de amizade, fazendo do ambiente de trabalho um lugar harmônico. O líder carismático passa um elevado grau de confiança ao seu grupo.

Situacional – A liderança situacional é voltada para situações diferentes, ela é adequada conforme a tarefa proposta.

O líder que possui característica da Liderança Situacional deve prestar total apoio aos seus liderados, pois propõe metas a eles mediante o grau de capacitação e maturidade alcançadas pelas pessoas.

Determinar, persuadir, compartilhar e delegar, são características da liderança situacional, é uma combinação de tarefa de relacionamento entre líder e liderado. O estilo de liderança situacional é bem complexo, pois permite o amadurecimento do liderado.

Participativo – está diretamente focado em preparar e desenvolver as pessoas, estimulando e fazendo o trabalho em equipe de forma dinâmica, não se prendendo a teorias formais. Esse tipo de líder tem um grande poder de persuasão perante seus liderados, pois visa o seu desempenho através de plano de trabalho, metas, decisões, planejamento e execução, priorizando o esforço e comprometimento de cada um.

Uma liderança bem-sucedida, com líderes dispostos a suar e vestir a camisa da organização, com certeza alcançará todo sucesso almejado pela organização.

## **8. O novo papel do líder nas organizações**

O papel da liderança é descobrir e desenvolver novos talentos e, muitas vezes, isso significa confrontar antigos conceitos. Gestão não é ciência, é talento. Ele crê que se forçadamente nos expusermos a pessoas interessantes, nos expusermos ao caos, certamente ficaremos mais interessantes.

A própria definição de empresário, de empreendedor é aquela pessoa que não segue regras. Líderes cometem erros e não fazem drama por isso. Líderes precisam cometer grandes erros. Líderes recompensam fracassos excelentes e punem sucessos medíocres. Líderes deixam sua marca e fazem o que realmente importa. Verdadeiros líderes têm uma paixão, uma causa e não um

negócio. Líderes são entusiastas. Acreditam nas pessoas, nos relacionamentos e sabem que as atividades empresariais são sempre cem por cento vendas e cem por cento política.

Podemos identificar vários tipos de líderes. Os primeiros são os visionários, aqueles que recrutam os talentos e que são a pedra fundamental das organizações de sucesso a longo prazo. Os segundos são os negociantes da esperança, os fanáticos por talentos. Já os terceiros são apaixonados por números, pessoas de negócio apaixonadas pelo lucro. Para Peters, toda organização precisa destes três tipos de líderes e nunca tais características são encontradas na mesma pessoa.

Outra importante característica do líder é a de gostar de tecnologia. Qualquer pessoa que não conseguir entender que a Internet mudará tudo nos próximos quinze anos está condenada ao fracasso. Na era da Internet, a imaginação é o único limite.

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.

As mulheres têm traços pessoais mais adequados à nova realidade. A mulher como líder busca sempre estimular a participação, dividir o poder e a informação, aumentando assim a produtividade e os lucros.

Seu alto grau de sensibilidade, gentileza com funcionários em todos os níveis, utilizando habilidades internas e externas, fazendo uma combinação harmoniosa entre lógica e intuição, emoção e inteligência, habilitam a liderança feminina para a polivalência, tão necessária e desejada nos dias de hoje.

É preciso que os profissionais abandonem seus títulos de chefes de departamento e passem a ser parceiros gestores. Todos os departamentos precisam se transformar em áreas geradoras de lucro.

A liderança grupal é uma característica extremamente importante. Em todo segmento da sociedade se encontrará alguma pessoa que se sobressai em relação aos demais. Essa pessoa certamente exercerá um papel de liderança sobre os outros membros do grupo e/ou equipe, e a liderança pode ser em determinado segmento, ou seja, naquilo que a pessoa mais domina ou exerce mais destaque, por estar à frente das outras pessoas na eficiência do que se propuser a fazer.

O líder pode desempenhar seu papel por muito ou pouco tempo, o grupo é quem determinará, também depende da missão a ser cumprida e do tipo de desenvoltura e da experiência que o líder exerce no resultado de suas ações.

No entanto, trabalhar eficazmente em grupos não é intuitivo. Para terem sucesso em suas novas atividades, empregamos e dotamos as pessoas de novos conhecimentos e habilidades, novos comportamentos, desde a compreensão de processos inteiros até a solução de problemas e a demonstração de iniciativa. Precisarão, também, aprender a trabalhar em grupos da maneira mais eficaz possível.

Por outro lado, os novos empregados não aceitam nem precisam das formas tradicionais de supervisão e gerência. Em vez disto, eles precisam de técnicos e orientação, que, infelizmente, a maioria dos gerentes tradicionais não está preparada para prover. Assim, além de novos trabalhadores, deveremos preparar novos gerentes e administradores para desafios que eles ainda estão começando a enfrentar.

A transformação dos empregados não será automática, rápida, e nem tampouco fácil. Ela desafia um século de tradições e requer que a organização vá contra a corrente da nossa cultura contemporânea.

O grande desafio dos atuais administradores é gerenciar toda essa diversidade de ideias, criatividade e pessoas, que são únicas, com diferentes percepções dentro de uma organização que tem como principal objetivo o cumprimento de sua

missão, seja ela social, de lucratividade ou mesmo filantrópica. Os impasses sofridos pelas organizações com relação à complexidade do problema da liderança são os mesmos nos mais variados ramos da atividade, estando estritamente vinculados ao processo da motivação humana para o trabalho, área do conhecimento na qual praticamente começamos apenas a ensaiar os primeiros e trôpegos passos.

## 9. Considerações Finais

O artigo científico, como o próprio nome já nos revela, caracteriza-se por um texto científico cuja função é relatar os resultados, sendo esses calcados de originalidade, provenientes de uma dada pesquisa. Dessa maneira, ele, materializado sob a forma de um relato acerca dos resultados originais de um estudo realizado, torna-se publicamente conhecido por meio de revistas científicas, as quais possuem uma seção destinada a esse fim.

A pesquisa científica proporciona a resolução de problemáticas relevantes para a sociedade. Os principais elementos apontados foram: problemas com referencial teórico, objetivos e problemas de pesquisa desatualizados, metodologia inadequada, problemas gramaticais, conclusões inadequadas, resultados não generalizáveis. A Blanche é séria e é um instrumento fundamental para a construção e propagação do conhecimento, pois estimula a busca por respostas para os fenômenos observados, produz novas descobertas, auxilia no crescimento do raciocínio lógico, no desenvolvimento do pensamento crítico e melhora o comportamento ético dos discentes.

## 10. Referências

- [1] ALMEIDA, Joana. *Liderança na gestão de conflitos*. O caso do conflito turismo vs. território. Finisterrano.104 Lisboa abr. 2017.

- [2] BAUER, M. W; GASKELL, G. *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático* (6a. ed.). Rio de Janeiro: Vozes, 2010.
- [3] BIANCHI, Eliane Maria Pires Giavina; QUISHIDA, Alessandra; FORONI, Paula Gabriela. *Atuação do Líder na Gestão Estratégica de Pessoas: Reflexões, Lacunas e Oportunidades*. Rev. adm. contemp. vol.21 no.1 Curitiba Jan./Feb. 2017.
- [4] BRANDÃO, Luciana de Almeida Pilla. *Desenvolvimento de lideranças: um relato de experiência em uma empresa de prestação de serviços*. Monografia apresentada como exigência parcial do Curso de Especialização em Psicologia. Ênfase em Psicologia Organizacional. Porto Alegre, Maio de 2016.
- [5] BYHAM, William C.; SMITH, Audrey B.; PAESE, Matthew J. *Formando líderes: como identificar, desenvolver e reter talentos de liderança*. São Paulo, SP: Prentice Hall, 2003.
- [6] CALAÇA, Pedro Alessandro; VIZEU, Fabio. *Revisitando a perspectiva de James MacGregor Burns: qual é a ideia por trás do conceito de liderança transformacional?* Cad. EBAPE.BR vol.13 no.1 Rio de Janeiro Jan./Mar. 2015.
- [7] ERLO, Rochele; PIZZOLI, Maria de Fátima Fagherazzi. *Desenvolvimento de Lideranças: um Estudo sobre as Percepções dos Estudantes de MBA em uma IES da Serra Gaúcha*. XVII Amostra de Iniciação Científica. Programa de Pós-Graduação em Administração – UCS. 01 e 08 de fevereiro de 2023.
- [8] MAXIMINIANO, Antonio César Amaru. *Administração de projetos: como transformar ideias em resultados*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- [8] MOSCARDINI, Ticiane Nunes; KLEIN, Amarolinda. *Educação Corporativa e Desenvolvimento de Lideranças em Empresas Multisite*. Rev. adm. contemp. vol.19 no.1 Curitiba Jan./Feb. 2015.
- [9] NIEMEYER, Jeane Rodrigues Lucena; CAVAZOTTE, Flávia de Souza Costa Neves. *Liderança ética, relacionamento líder-seguidor e desempenho: um estudo em uma empresa de telecomunicações*. RAM, Rev. Adm. Mackenzie vol.17 no.2 São Paulo Mar./Apr. 2016.
- [10] QUINTAS, Helena; GONÇALVES, José Alberto; VALADAS, Sandra. *Sucesso acadêmico em escolas no algarve: quando a liderança é uma parte da solução e não o problema*. Rev. Bras. Educ. vol.22 no.71 Rio de Janeiro 2017 Epub Out 09, 2017.
- [11] SILVERMAN, D. *Interpretação de dados qualitativos: métodos para análise de entrevistas, textos e interações* (3a. ed.). Porto Alegre: Artmed, 2009.
- [12] TICHY, N.M.; COHEN, E. *O motor da liderança: como as empresas vencedoras formam líderes em cada nível da organização*. São Paulo: Educator, 1999.
- [13] VILELA, José Ricardo de Paula Xavier; CARVALHO NETO, Antonio. *Seria a liderança uma ideologia? uma investigação inspirada por T. W. Adorno*. RAM, Rev. Adm. Mackenzie vol.18 no.1 São Paulo Jan./Feb. 2017.