****

**FACULDADE LUCIANO FEIJÃO**

**CURSO: ADMINISTRAÇÃO**

**MÁRCIO DIEGO FARIAS FREITAS**

**O LÍDER E OS DESAFIOS DE COMPETITIVIDADE NO CENÁRIO DE MUDANÇAS E INOVAÇÕES**

**SOBRAL-CE
2012**

**MÁRCIO DIEGO FARIAS FREITAS**

**O LÍDER E OS DESAFIOS DE COMPETITIVIDADE NO CENÁRIO DE MUDANÇAS E INOVAÇÕES**

Artigo apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Faculdade Luciano Feijão, como requisito à obtenção do Título de Graduado.

Prof.(a) Orientador(a): Ms. Rogeane Morais Ribeiro

SOBRAL-CE
2012

**MÁRCIO DIEGO FARIAS FREITAS**

**O LÍDER E OS DESAFIOS DE COMPETITIVIDADE NO CENÁRIO DE MUDANÇAS E INOVAÇÕES**

**COMISSÃO EXAMIDADORA**

Prof.(a) Orientador(a): Ms. Rogeane Morais Ribeiro
Faculdade Luciano Feijão

Prof.(a) Avaliador(a): Ms. Maria Socorro Silva Mesquita

Faculdade Luciano Feijão

Prof.(a) Avaliador(a) Esp. Keila Costa de Souza

Universidade ou Faculdade

Sobral, \_\_\_ de dezembro de 2012.

**O LÍDER E OS DESAFIOS DE COMPETITIVIDADE NO CENÁRIO DE MUDANÇAS E INOVAÇÕES**

Márcio Diego Farias Freitas[[1]](#footnote-2)

Rogeane Morais Ribeiro[[2]](#footnote-3)

**RESUMO**: A motivação para o presente trabalho deve-se ao fato de que o assunto sobre liderança, nos últimos anos é pertinentes nas discussões em congressos, palestras, empresas, seminários e discussões em sala de aula e, ainda encontrar respostas para o seguinte questionamento: qual o impacto das atitudes e comportamento do líder nos resultados da empresa no que se refere aos desafios da competitividade? Abordar o assunto é de fundamental importância para as empresas alavancarem as vendas, se fixarem no mercado e se tornarem competitivas. O trabalho, por ser de natureza descritiva, se fundamenta em referências bibliográficas de estudiosos sobre o assunto, cujo objetivo geral se propõe analisar o comportamento das micro e pequenas empresas do ramo de material de construção da cidade de Hidrolândia-Ce, tendo como objetivos específicos: mencionar o conceito de liderança no âmbito das empresas; especificar as características do líder para atingir as metas desejadas e propor estratégias de melhoria para os líderes se ajustarem às exigências do mundo empresarial. Para alcançar os objetivos, realizou-se uma pesquisa de campo, modalidade questionário, constituída de 06 (seis) perguntas de múltipla escolha, aplicado em 03 (três) empresas do ramo de material de construção da cidade. Participaram da pesquisa 10 (dez) funcionários do sexo masculino, entre 30 e 35 anos, cujo objetivo se destina a obter informações acerca das atitudes e comportamento do líder, procurando compreender como ocorrem as ações desenvolvidas no âmbito das empresas. A metodologia utilizada é de cunho quantitativo, com destaque para o número de informantes por permitir um conhecimento objetivo da realidade. Os resultados obtidos foram processados e os resultados demonstrados em gráficos que foram confrontados, analisados mediante conceitos dos estudiosos sobre o assunto. Em termos gerais, percebe-se que os líderes são os construtores de credibilidade para desempenhar uma liderança eficaz, e vencer os desafios. Espera-se que este estudo sirva como ponto de partida para outros estudos acadêmicos ou para leitura daqueles que pretendem adquirir mais conhecimento.

**PALAVRAS-CHAVE:** Empresa. Liderança. Desafios. Competitividade.

1 INTRODUÇÃO

Tomando como referência as turbulências do mercado proveniente das grandes transformações tecnológicas e da globalização da economia que, de certa forma, geram impactos significativos sobre as atitudes e comportamento dos líderes com reflexos direto nos resultados da empresa no que se refere ao desempenho dos negócios, à lucratividade e a competitividade, surgiu a ideia de descrever sobre o tema, cujo estudo se justifica pelo fato de que o assunto sobre liderança, nos últimos anos, ter ocupado um lugar de destaque nas discussões em congressos, palestras em empresas, seminários e em salas de aula, como também, com o intuito de encontrar respostas para o seguinte questionamento: qual o impacto das atividades e comportamento do líder nos resultados da empresa, no que diz respeito aos desafios da competitividade?

Discorrer sobre o tema é de fundamental importância, uma vez que as empresas, pequenas ou grandes, para se fixarem no mercado, dependem, em menor ou maior grau, do desempenho dos líderes, que alinham estratégias, desenvolvem, além de produtos, pessoas capazes de implementar ações práticas para enfrentar os desafios do mundo contemporâneo, criar novas perspectivas de mercado, alavancar as vendas com mais segurança e autonomia.

Considerando esses aspectos, o trabalho se encontra planejado para atingir o objetivo geral de analisar o comportamento do líder das micro e pequenas empresas do ramo de material de construção da cidade de Hidrolândia-Ce, já que os líderes são os principais responsáveis para gerir os negócios da empresa com eficácia e eficiência em um contexto cada vez mais complexo e incerto. Os objetivos específicos estão direcionados para mencionar, mediante levantamentos bibliográficos os diferentes conceitos de liderança empresarial; especificar as características do líder para atingir as metas desejadas e propor estratégias de melhoria para os líderes se ajustarem às exigências do mercado empresarial.

Teoricamente, o trabalho se fundamenta em referenciais bibliográficos de estudiosos do assunto, cujos conceitos foram de fundamental importância para o desenvolvimento da pesquisa em termos de conhecimento, pois, de um modo geral, contribuíram para conhecer, refletir e analisar, de maneira crítica, um problema tendo como base os conceitos abordados na revisão da literatura, já que possibilita o conhecimento mediante diferentes formas de contribuição científica a respeito de um determinado assunto ou fenômeno.

Nessa direção, ainda se optou por desenvolver uma pesquisa de campo, na modalidade questionário, constituído de 06 (seis) questões de múltipla escolha, aplicado aos 10 (dez) funcionários de três empresas do ramo de material de construção da cidade de Hidrolândia-Ce, cujo objetivo se propõe a obter informações acerca da atitude e comportamento do líder, procurando compreender como ocorre na prática às ações desenvolvidas no ambiente das empresas, especialmente nos pequenos empreendimentos por serem as mais afetadas pelas avalanches de novidades que permeiam o ambiente empresariam.

Os critérios para a escolha dessas empresas se fez pela adesão voluntária dos funcionários que se comprometeram em fornecer as informações solicitadas, direcionadas especificamente para o objeto de estudo. Participaram da pesquisa os proprietários-líderes e gerentes-líderes, todos do sexo masculino de faixa etária entre 30 (trinta) e 45 (quarenta e cinco) anos, cujos nomes não foram divulgados mediante pedido.

A dinâmica utilizada para a obtenção das informações é de cunho quantitativo com ênfase no número de informantes, pois o levantamento dos dados tem como característica a interrogação direta sobre o assunto e as pessoas do universo pesquisado são escolhidas de acordo com o objeto de pesquisa.

2 LÍDER E LIDERANÇA: ASPECTOS CONCEITUAIS

Os conceitos de líder e liderança se configuram ter os mesmos significados. Todavia, o binômio – líder e liderança – se diferem apesar de estarem intrinsicamente articulados e por apresentarem dois elementos em comum: o primeiro envolve a pessoa, o gerente ou o administrador, e o segundo, é o processo, a atividade praticada de forma intencional pelo líder e seus liderados.

Nessa direção, entende-se que o líder é a pessoa que atua, comanda, guia seus colaboradores para a realização das atividades fundamentadas em propósitos para atingir os resultados apresentados, uma vez que a ação de liderar envolve, além de metas e objetivos, pessoas predispostas a desenvolver atividades com o intuito de contribuir com a empresa, melhorar seu desempenho para sobreviver no mercado.

Na visão de Maximiano (2007, p. 194), “liderança é o processo de conduzir ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade das pessoas e líder propõe uma tarefa ou missão aos seguidores por alguma razão ou motivo”.

Nessa abordagem, o conceito de liderança é visto como um processo que envolve pessoas, impulsiona mudanças de atitudes e valores, mediante a reflexão. No entanto, o líder precisa fazer a coisa certa para convencer e motivar seus subordinados a realizarem as tarefas consideradas relevantes para atingir os objetivos desejados, pois indivíduos motivados, satisfeitos e bem atendidos nas suas necessidades estão sempre prontos a intensificar seus esforços para a obtenção do objetivo comum: melhorar o desempenho da empresa, torná-la competitiva e mais rentável.

“Liderança é como uma influência interpessoal, exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos e, líder como um meio para o alcance dos objetivos desejados pelo grupo”. CHIAVENATO (1999, p. 588),

Nessa perspectiva, se presume que a ação de liderar se processa via emissor e receptor, cuja mensagem se efetiva, possibilitando a compreensão das ações. Isso significa que o líder imprime suas ideias junto aos seus colaboradores, constrói um relacionamento saudável capaz de modificar ambientes, influenciar pessoas e desenvolver habilidades que, muitas vezes, permanecem latentes. Porém, cabe ao líder estabelecer uma relação de confiança que inspire credibilidade, segurança e autonomia, visto que a ação de liderar é um processo de mão dupla e requer colaboração, empenho e desempenho de outras pessoas.

Por isso, apesar dos diferentes conceitos acerca do líder e liderança, pode-se afirmar que todas as definições envolvem pessoas independentes de cargos ou funções que exercem influência, como também o modo como a liderança é exercida e como resultados são alcançado. Dessa forma, todos os conceitos se convergem para os mesmos objetivos: contribuir para a eficácia do desempenho; alcançar os objetivos propostos pelo grupo; obter lucratividade nos empreendimentos e tornar a empresa mais competitiva no mercado.

3 ESTILOS DE LIDERANÇA

Ao longo da história da administração, o assunto sobre liderança tem recebido uma atenção relevante no que diz respeito ao comportamento do líder em relação ao exercício da liderança e aos seus subordinados. Nos estudos acerca da liderança, tradicionalmente, são apontados três estilos de liderança: a liderança autocrática, a liberal e a democrática.

No estilo autocrático, conhecido também como liderança diretiva ou autoritária, está ligado ao líder com tendências centralizadas, pois o líder toma decisões unilaterais e determina a execução das tarefas sem a participação dos liderados, pois:

A liderança autocrática baseia-se no uso do poder de coerção e posição, que depende de alta quantidade de energia, procurando o maior controle possível sobre as ações e reações dos liderados, o que tende a gerar passividade e alienação. Ameaças, punições e pressões por parte do líder se multiplicam. Isso significa atenção contínua no sentido de evitar desvios dos padrões rigidamente estabelecidos e presença física constante de uma figura de autoridade para assegurar o cumprimento das atividades (RAMOS, 2004, p. 07).

Nessa concepção, se evidencia que o líder tem propensão para a centralização, é pouco comunicativo, vigia de perto todas as ações dos liderados, não aceita críticas, concede pouca autonomia aos seus subordinados e não permite ser desafiado.

Esse modelo de liderar não condiz com a realidade atual das empresas. Talvez possa se adequar aos funcionários de comportamentos mais hostis e que, às vezes, necessitam de uma autoridade de pulso firme para o cumprimento das tarefas. No entanto, essa prática de liderança poderá, de alguma forma, acarretar desperdício de energia humana, uma vez que os liderados possuem talentos que poderão ser úteis em qualquer atividade dentro das empresas, pois as empresas vivem em mercado em que a economia é dinâmica, os consumidores estão cada vez mais exigentes, exigem preços acessíveis, qualidade e comodidade.

No modelo democrático, chamado também de liderança participativa e consultiva, as diretrizes são debatidas e discutidas pelo grupo, a execução das tarefas são orientadas e o grupo tem autonomia para a escolha dos companheiros para desempenhar suas funções, já que esse estilo de liderança é mais aberto e mais comunicativo, pois o diálogo e a troca de ideias são relevantes, líder aceita opiniões, sugestões e estimula a iniciativa e a criatividade do grupo.

Essa modalidade de liderar se adéqua aos funcionários que desejam colaborar e que se adaptam com mais facilidade ao grupo, pois são pessoas que tem menos necessidades de direção e que se sentem mais confortáveis no seu grupo. No entanto, é fundamental que o líder saiba gerenciar suas ações para obter um bom desempenho do grupo que possa ajudar a empresa a alcançar maiores e melhores resultados.

No estilo liberal, o líder transfere parte das ações e responsabilidades ao grupo, pois, segundo Chiavenato (1994), esses têm:

Total liberdade para a tomada das decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder. A participação do líder no debate é limitada, apresentando alternativas variadas ao grupo. O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso das coisas (CHIAVENATO, 1994, p. 150).

Nesse contexto, se entende que esse estilo de liderar, estimula a iniciativa e a criatividade dos liderados já que todos têm liberdade para encontrar melhores alternativas para desempenhar suas funções e, assim se mostram mais produtivos e se tornam mais eficientes.

Esse modelo de liderar pode ser utilizado com funcionários mais individualistas e que gostam de trabalhar sozinhos. Desse modo, o funcionário que trabalha nessa atmosfera mais permissiva tende contribuir mais e seu esforço se torna mais rentável e mais natural. No entanto, é fundamental que o líder esteja atento ao desempenho das atividades e ao bem-estar do grupo para evitar certos constrangimentos ou ressentimentos a outros funcionários.

Mesmo em face desses estilos de liderança, se presume que cada empresa, pequena ou grande, procura seguir o modelo de liderança de acordo com as circunstâncias do mercado, da cultura da empresa e dos traços de personalidade do líder, pois o sucesso desses líderes está em saber quando e qual modelo deverá usar, uma vez que os líderes da atualidade devem estar dispostos a mudarem, reverem seus valores, atitudes e crenças para se adaptarem as constantes mudanças que ocorrem no mercado, oriundas do processo de globalização e da velocidade das informações e, assim atingir os objetivos com mais eficácia e eficiência. Por isso, são fundamentais que os líderes sejam inovadores, proativos e visionários para que as oportunidades não passem despercebidas e possibilitem a tomada de decisões rápidas e concretas para garantir a eficiência nos negócios e tornar a empresa produtiva e competitiva.

4 ALGUMAS CARACTERÍSTICAS E FUNÇÕES DO LÍDER

Com o advento da era da competitividade, ocasionada pelo processo da globalização dos últimos anos, as empresas, inclusive as micro e pequenas empresas, por serem as mais afetadas pelos impactos das mudanças, de um modo geral, foram atingidas pelas rápidas e profundas transformações, levando ao surgimento de novos conceitos e técnicas administrativas para gerir os negócios que, além da produtividade, da qualidade dos serviços e do atendimento aos clientes, necessitam de líderes inovadores e visionários para impulsionar os negócios, obter resultados e garantir a sobrevivência no mercado.

Diante dessa realidade, uma das lições a ser aprendida, segundo Cavalcanti (2007, p. 137), é que “as empresas, pequenas ou grandes, simplesmente não podem voltar as fórmulas tradicionais de gestão que as conduziram ao sucesso”.

Todavia, isso não quer dizer que os modelos antigos de exercer a liderança foram excluídos do mundo empresarial. O que ocorre, na verdade, é que essas fórmulas já não se adéquam as circunstâncias do mercado contemporâneo, ora por questões estruturais, ora por ocasião das turbulências do mercado, provenientes da complexidade das mudanças.

Considerando essa ineficiência como também as exigências do mercado atual, as empresas, em especial, o micro e pequenos empreendimentos estão cada vez mais conscientes de que são as pessoas, o mais precioso capital para sobreviverem e se manterem competitivas.

Entende-se que, nessa linha de frente, os maiores responsáveis pela consolidação desses negócios são os líderes, já que eles têm como compromisso maior agir de forma rápida e concreta para definir estratégias e implementar ações para atingir os objetivos esperados com mais eficiência e eficácia, mesmo diante das incertezas advindas das constantes oscilações do mercado.

Nesse sentido, vale frisar também, que o líder que almeja fazer carreira e garantir a sua empregabilidade precisa saber inovar, visto que a inovação permite uma tomada de atitude bastante ampla e, ainda envolve os diversos setores da vida de uma empresa, seja ela micro, pequena ou grande empresa. Com esse leque de possibilidades, além da área de marketing e das relações sociais da empresa, a capacidade de inovação pode refletir na concepção de produtos, nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho, como também poderá abrir as portas para as oportunidades futuras e, assim fortalecer o desempenho da empresa.

Segundo Faraggi e Cassaro (1997, p. 14) “com a iminência de uma nova era e, consequentemente, de uma nova civilização, as lições do passado e as incertezas do futuro denunciam a perda de eficiência de algumas fórmulas de sucesso antes empregadas”.

No entanto, sabe-se que um líder não nasce feito como também não basta estar em seu ponto de trabalho ou ter muitos anos de serviços numa empresa para se tornar líder. Nesse cenário diferenciado, tornar-se líder requer conhecimentos, habilidades, valores, atitudes e inteligência para se obter sucesso, já que as empresas estão inseridas em um contexto marcado pela competitividade, pela velocidade das informações e pela busca de novos modelos de liderar para reagir rapidamente às mudanças. O reconhecimento desse cenário permite ao líder atuar proativamente e perceber, segundo Caires (1995, p. 12), “que precisa estar envolvido com a aprendizagem organizacional. Não bastará mais orientar o subordinado na execução eficaz da tarefa. O prioritário será a preparação de homens que possam ser parceiros de negócio, envolvidos com os lucros e preocupados com os prejuízos”.

Nessa abordagem, entende-se que aliar conhecimentos às habilidades forma um conjunto de aptidões e competências que permitem ao líder desenvolver suas atividades com mais segurança e mais autonomia, já que o conhecimento é uma das ferramentas preciosas para a compreensão da realidade do mercado, dos direitos, das responsabilidades sociais, legais e ambientais como também necessário para a definição das estratégias, das metas e dos objetivos pretendidos e ainda, possibilita, de certa forma, um fluxo saudável de cumprimento das atividades em toda a empresa.

Vale salientar também que, além dos conhecimentos, é fundamental que o líder esteja atento às informações para que as oportunidades não passem sem ser identificadas, uma vez que antever as tendências do mercado é um dos caminhos capazes de conduzir os negócios com mais eficiência, minimizar os riscos futuros e manter a empresa competitiva.

Paralelamente aos conhecimentos e à informação, outro aspecto que merece a atenção do líder é a capacidade de comunicação, pois o poder da persuasão faz a diferença em todos os setores da vida, especialmente no meio empresarial. Saber expressar as próprias ideias, colocá-las claramente para os parceiros, para a equipe e para os demais interlocutores demonstra a capacidade de fazer as coisas acontecerem, pois se sabe que em um ambiente onde o diálogo, as ideias fluem, com certeza, aumenta a velocidade das respostas, facilita a resolução dos problemas e os resultados esperados são melhores.

Com as rápidas e imprevisíveis mudanças no contexto atual, o líder ainda precisa considerar os valores e atitudes como: integridade, honestidade, humildade, dignidade, lealdade, ética, dentre outros. O líder com esses atributos inspira credibilidade, competência, confiabilidade, pois o líder trabalha quase sempre com pessoas.

No entanto, essas qualidades não são suficientes para se tornar líder, pois o líder deve estar atento aos diversos fatores que circundam o ambiente empresarial, como: a volatilidade econômica, o dinamismo do mercado, os aspectos sazonais e a concorrência acirrada.

Desse modo, é fundamental que os líderes tenham, além de iniciativa, visão de futuro e postura ética e proativa e, também promovam o estímulo, à delegação e estejam abertos para o novo.

Todavia, vale ressaltar que, além das habilidades, atitudes e valores, os líderes exercem funções como: gerenciar equipe, promover a interação e a harmonia do grupo, gerenciar pessoas, respeitar as verdades e crenças, negociar metas, zelar pela satisfação do cliente e pela imagem da empresa perante o mercado, pelo bem-estar dos funcionários, se preocuparem com a sustentabilidade financeira, social, ambiental e legal da empresa, alavancar as vendas, alinhar estratégias inovadoras, agregar valores e, consequentemente, obter resultados, maior lucratividade e mais projeção no mercado.

4.1 O líder e a gestão de pessoas

A rapidez das mudanças, a globalização da economia e o acirramento da competição entre as empresas geraram impactos significativos sobre a gestão das empresas, sejam elas micro, pequenas ou grandes empresas, com implicações diretas na gestão de pessoas, uma vez que o sucesso dos negócios depende, em menor ou maior grau, do desempenho das pessoas.

Por consequência dessa realidade, cabe a área de gestão de pessoas, em especial o líder, fazer com que todas as pessoas da organização, independente do cargo ou função, deixem de ser apenas executores de tarefas e se tornem verdadeiros parceiros que se preocupam com os lucros e também com os eventuais prejuízos.

Segundo Chiavenato (2003, p 132), “as pessoas constituem os mais valiosos recursos da organização. Devemos tratar pessoas como pessoas. A organização depende de pessoas.” Dessa forma entende-se que, para gerenciar pessoas não bastar ter poder ou autoridade. É fundamental que o líder compreenda as necessidades, o potencial e descubra o talento de cada um dos seus colaboradores, pois não há organização sem pessoas. Elas são o ponto de partida e de chegada para o desenvolvimento dos negócios, para a alavancagem do mercado consumidor como também para melhorar a eficácia e eficiência das atividades da empresa e pela obtenção da lucratividade e assim garantir a solidez da empresa.

No entanto, vale lembrar que o exercício de liderar pessoas não se limita apenas aos sistemas de controle ou comando. É, sobretudo, visualizar as pessoas não só como recursos humanos, mas também como portadoras de capacidades, habilidades, conhecimentos, valores e, ainda detentores de personalidade, expectativas, necessidades e objetivos pessoais e histórias particulares, dentre outros. Para visualizar esses aspectos de forma efetiva, o líder precisa focar sua atenção para o desenvolvimento integral das pessoas e assim descobrir o potencial, o talento de cada um dos seus colaboradores.

Segundo Cavalcanti (2007, p. 92) “cada pessoa possui uma tendência dominante para uma determinada necessidade, desenvolvida ao longo da vida”. Ao descobrir esses referenciais basta que o gestor – ou líder – busque pessoas que têm algo em comum com elas para desempenhar melhor suas funções, desenvolver uma atividade melhor e assim obter os resultados propostos.

Então, para gerir pessoas, o líder tem como função coordenar as tarefas, transmitir a importância do trabalho de cada um dos parceiros, incentivar aos seus subordinados a tomarem iniciativas e desenvolver o sentimento de corresponsabilidade pelos resultados da empresa, pois pouco adianta os grandes investimentos em tecnologia de ponta se as pessoas não estiverem capacitadas para a execução de suas atividades, com o trabalho e com a produtividade.

Sabe-se que a excelência dos negócios será uma consequência, portanto gerenciar pessoas exigem, atualmente líderes com características vinculadas ao um mundo cada vez mais global, que tenham iniciativas, que desempenhem boas práticas e sejam capazes de influenciar seus liderados.

Do ponto de vista empresarial, as mudanças a que as empresas estão cada vez mais expostos, exigem novos modelos de gerenciamento de equipe, uma vez que o trabalho em equipe se configura ser mais do que um simples agrupamento de pessoas. Pode-se dizer que equipe é um conjunto de pessoas que busca um objetivo comum e que se mantém engajado de forma compartilhada com o interesse de alcançar os objetivos propostos mediante metas estabelecidas.

Desse modo se presume que as empresas necessitam de líderes capacitados para desenvolver as habilidades dos integrantes do grupo, que saibam ouvir, apoiar a equipe, buscar consenso quando necessário, confrontar idéias e transferir poder.

Segundo Cavalcanti (2007, p. 128) “esse é o caminho, construído por meio do esforço conjunto de pessoas dos vários níveis organizacionais, que coloca em consonância o plano escolhido pela empresa”.

Para atuar dentro dessa abordagem, o líder precisa acreditar que as pessoas são portadoras de talentos, habilidades, inteligência e criatividade para superar as dificuldades e contribuir para que todos os integrantes da equipe tenham um melhor rendimento, uma vez que o líder é a pessoa que cria, inova e sabe usar os recursos materiais para desenvolver as atividades.

No entanto, o líder, além de conduzir mudanças, precisa energizar, motivar e estimular a equipe em relação aos trabalhos para torná-la mais efetiva em busca dos objetivos, pois quanto mais motivado estiver o grupo maior será o conjunto de competência transformada em ações práticas.

Segundo Chiavenato (1999, p. 96) “o líder é capaz de reduzir as incertezas do trabalho, aumentar a expectativa dos subordinados, criar um clima de ética, integridade, confiança e respeito pelo outro”. Dessa forma, entende-se que esses benefícios, junto à equipe de trabalho, geram resultados, possibilitam um entrosamento maior entre todos os integrantes, dando oportunidades para trocarem idéias e experiências e, assim desenvolverem seus trabalhos com mais segurança e eficácia.

Portanto, gerenciar equipes amplia-se a necessidade, não só de encontrar identificação ou satisfação com o trabalho como também de desenvolver pessoas para se tornarem autônomas, capazes de alcançar e realizar as metas e, consequentemente, atingir a excelência da gestão para manter a consistência da empresa no mercado, pois quando a equipe funciona bem, toma as melhores decisões e se torna capaz de resolver problemas complexos, desperta mais a criatividade e a capacidade.

5 A VISÃO DO LÍDER COM RELAÇÃO AOS CENÁRIOS ATUAIS

Na literatura contemporânea, observa-se uma preocupação acentuada com a formação do líder, já que exercer a liderança com alto desempenho exige talento, conhecimento, informação, visão de futuro e, sobretudo, gerir pessoas.

Esses aspectos, aliados às habilidades, formam um conjunto de competências que possibilitam operacionar as ações para obter maiores resultados em processo de mercado e ambientes econômicos, pois o que mais se escuta no interior das empresas, nas palestras, nos seminários, são expressões como: “mercados globais”, “tecnologia da informação”, “concorrência acirrada”, “consumidores exigentes”, “obsessão pela qualidade social e ambiental”.

Diante dessa realidade, uma das medidas para enfrentar os desafios que permeiam o mundo empresarial, em especial a micro e pequenas empresas, por serem estas mais vulneráveis às mudanças. Por isso, é fundamental que os líderes criem novas perspectivas de trabalho através de novos conhecimentos e habilidades.

Nessa perspectiva, fica evidente que o conhecimento e as habilidades passaram a ser um dos diferenciais importantes para fomentar a base e melhorar o desempenho do líder, já que permite refletir, discutir e, ainda formular estratégias, redefinir os propósitos que visam alcançar as metas e os objetivos.

No entanto, gerir e transferir conhecimentos ainda são alguns dos principais entraves das empresas para lidar com as rápidas mudanças no cenário empresarial. É preciso entender que conhecimento é conexão. Porém, descobrir as formas pelas quais a aprendizagem é estimulada e intensificada é um dos desafios que precisa ser superado para que as empresas possam atingir o sucesso desejado e se solidificar no mercado.

Incorporar novos elementos como: recursos tecnológicos de última geração e novos métodos de exercer a liderança favorecem a interatividade e a simultaneidade das ações. Hoje, qualquer empresa que negar a importância da tecnologia, enfrentará sérias dificuldades para formar e desenvolver pessoas talentosas, capazes de articularem conceitos e práticas, refletirem criticamente, interagirem nos ambientes dos negócios e de atuarem de forma ágil, eficaz e competitiva.

Outro desafio que merece destaque no mundo empresarial se refere às responsabilidades legais, sociais e ambientais, pois o mundo mudou e as pessoas também mudaram. Nesse sentido, as questões que mais preocupam os líderes ou chefes de empresas é o modo como essas questões deverão ser resolvidas, já que, de modo geral, questões dessa natureza estão em pauta em todos os eventos, palestras e, principalmente, na agenda das empresas, independente de ser uma pequena ou grande empresa.

De certa forma, as empresas, embora pequenas, procuram adaptar-se a essa nova realidade, pois, se as empresas não adotarem essa postura, correm sérios riscos de desaparecerem do mercado. Nesse sentido, o líder é a pessoa responsável para programar políticas de sustentabilidade.

Além dessas questões sociais e ambientais, ainda há outro desafio que as empresas precisam superar. Segundo Eboli et ali (2002, p. 208), “é preciso criar indicadores eficazes de mensuração dos resultados obtidos com os investimentos e treinamentos”. No entanto, o que se observa,são apenas indicadores de mensuração dos negócios, como: qualidade do produto e dos serviços, qualidade do atendimento ao cliente, participação no mercado, imagem da empresa, dentre outros.

No cenário empresarial, o excesso de burocracia é outro agravante sério. As empresas perdem muito tempo e dinheiro somente com informações repassadas às instituições tributárias e pagamentos de tarifas, que além de aumentar os custos com recursos materiais onera a folha de pagamento.

Ainda merece destaque as questões de instabilidade do mercado ocasionada pelas recentes crises do mercado externo que, de certa forma, afetam, não só o processo de produção, mas também interfere na forma de liderança. Nesse sentido, é preciso que os líderes tomem decisões rápidas e concretas e percebam oportunidades em meio às crises para não engessar as atividades da empresa.

Diante dessa conjuntura organizacional, os líderes precisam superar suas próprias limitações, serem firmes e flexíveis diante das dificuldades, como também saber gerenciar as mudanças, buscar alinhamento estratégico, superar as expectativas, surpreender pelos resultados e, assim garantir a eficiência nos negócios, tornar a empresa produtiva para se sustentar no mercado.

Nessa mesma direção, talvez a mais séria das dificuldades que os líderes enfrentam gira em torno da gestão de pessoas, principalmente, quando se refere à adequação das atividades às habilidades de cada funcionário e a manutenção do relacionamento interpessoal saudável com a equipe que lidera, já que tudo na vida, segundo Hunter (2004, p. 35), “gira em torno dos relacionamentos e líderes verdadeiramente grandes têm essa capacidade de construir relacionamentos saudáveis”.

Entende-se que executar tarefas em um ambiente saudável é importante, pois desperta na equipe o sentimento de comprometimento e permite uma maior interação entre as pessoas envolvidas no trabalho. No entanto, para desenvolver esse clima de harmonia, os líderes devem estar aptos para agir em situações de conflitos, tomar decisões, inteirar-se da situação e criar alternativas para resolver as eventuais situações, uma vez que as pessoas são diferentes e divergem em opiniões e ideias.

Portanto, para desenvolver essas ações e vencer os desafios que rondam o ambiente empresarial, os líderes precisam ser pessoas corajosas e humildes para aprender constantemente, fortalecer as crenças que melhor se adéquam às tendências do mercado sem fantasiar a realidade, perceber a empresa como sistema social sem esquecer o sistema produtivo, atender as necessidades dos clientes, considerarem as condições de mercado e dos concorrentes e, sobretudo, entender de gente, pois é as pessoas a chave do negócio e, se constituem o fator primordial para fazer um trabalho melhor e obter mais competitividade e melhores resultados na empresa.

6 METODOLOGIA

O contexto teórico deste trabalho está centrado em fundamentos bibliográficos sobre o assunto, cujo foco se direciona para o entendimento dos conceitos abordados, no sentido de priorizar o que é relevante em termos de conhecimentos acerca das atitudes, valores e comportamentos que envolvem o processo de liderança desenvolvido nas empresas, pois a liderança é um dos requisitos fundamentais para a eficiência e a eficácia das ações que envolvem a pessoa do líder, uma vez que o cenário atual de globalização, o alto desenvolvimento das tecnologias da informação e os avanços da ciência exigem tomadas rápidas de decisão, pessoas competentes que entendam a empresa e levem adiante o empreendimento e agreguem valor, não só financeiro, mas também social e ambiental.

A pesquisa enquadra-se como descritiva, pois segundo Gil (2008, s/p), “a pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever características de uma determinada população ou fenômeno ou estabelecimento de relação entre as variáveis”.

Por ser uma pesquisa de natureza teórica, os estudos bibliográficos serão de fundamental importância para o desenvolvimento do trabalho, pois contribuirão de alguma forma, para conhecer, refletir e analisar um problema, tendo como base os conceitos abordados na revisão da literatura, já que a pesquisa possibilita o conhecimento de diferentes formas de contribuição científica a respeito de um determinado assunto ou fenômeno.

Nessa direção, também foi desenvolvida uma pesquisa de campo, na modalidade questionário, constituída de 06 (seis) perguntas de múltipla escolha, cujo objetivo se propõe a obter informações acerca das atitudes e comportamento do líder, procurando compreender como ocorre na prática às ações desenvolvidas no ambiente das empresas, especificamente nos pequenos empreendimentos por serem as mais suscetíveis às mudanças.

O cenário escolhido para aplicação do objeto de pesquisa foi às pequenas empresas do ramo de material de construção da cidade de Hidrolândia-Ce, situada na Zona Norte, cerca de 110 km da cidade de Sobral-Ce.

A dinâmica utilizada para obtenção das informações foi de cunho quantitativo, levando em conta o número de informantes. Dessa forma, o levantamento dos dados tem como característica a interrogação direta sobre o assunto, pois as pessoas do universo pesquisado são escolhidas de acordo com o objeto de pesquisa.

Quanto à aplicabilidade do questionário, no primeiro momento se fez mediante contato direto, via oralidade que, logo de início, se prontificaram em colaborar com a aplicação da pesquisa e que, após a exposição da finalidade do objeto de pesquisa, se propuseram em contribuir com as informações cujos assuntos estão direcionados para o exercício da liderança no meio empresarial.

Participaram da coleta dos dados 10 (dez) funcionários de 3 (três), entre eles, os proprietários-líderes e os gerentes-líderes, todos do sexo masculino e de faixa etária entre 30 e 45 anos de idade, cujos nomes dos líderes e das empresas não foram mencionados por questões éticas.

Em seguida, os dados foram computados, transformados em números, cuja tabulação se fez mediante gráficos, permitindo, de modo geral, um conhecimento objetivo da realidade.

Por fim, as informações provenientes da aplicação do questionário de pesquisa foram analisadas por meio de registros sistemáticos, articulados e comparados mediante a revisão da literatura, possibilitando, assim uma melhor compreensão acerca do impacto das atitudes e comportamento do líder em relação ao processo da liderança no que diz respeito ao desenvolvimento da empresa, seja ela pequena ou grande, para torná-la competitiva nesse cenário de incertezas e desafios.

7 RESULTADOS E DISCUSSÃO

É certo que as rápidas e as constantes alterações nos mercados externos e internos, nas últimas décadas, afetaram significativamente na forma de gerir as empresas, que tendem administrar seus negócios com ênfase nos relacionamentos interpessoais e foco nos resultados. Nesse sentido, os líderes desse novo contexto necessitam de características pertinentes a um mercado cada vez mais globalizado e mais tecnológico para desempenhar boas práticas e influenciar pessoas, utilizar soluções lógicas para visualizar as reais necessidades e impulsionar os negócios.

Nessa perspectiva, além das descrições teóricas acerca da ação de liderar, aplicou-se um questionário com o propósito de se obter informações sobre as atitudes e comportamento do líder no que se refere ao exercício da liderança no âmbito das empresas como uma das ferramentas para agir eficazmente nessa nova era de competitividade acirrada entre as empresas, inclusive as micro e pequenas empresas que, de uma forma ou de outra, fazem parte desse contexto de economia globalizada, de expectativas e exigências das pessoas.

Levando em consideração todos esses fatores, se verifica na descrição do gráfico 1, que 50% dos informantes disseram que, ao exercer sua liderança, “se envolvem pessoalmente nas atividades dos seus liderados, se mostram comprometidos com os resultados e estimulam a criatividade de seus colaboradores”; 30% dos informantes afirmaram que “não se envolvem com essas questões”; e 20% dos entrevistados afirmaram que “raramente se envolvem pessoalmente nas atividades de seus subordinados e são raros os estímulos à criatividade dos funcionários”.

Gráfico 1: Envolve nas atividades de seus liderados?

Fonte: Pesquisa direta (2012)

Diante desses resultados se percebe que a maioria dos líderes pesquisados está no caminho certo e têm consciência de que deve ser um agente ativo nas empresas e devem intervir quando necessário nas atividades desenvolvidas pelos liderados e, assim possibilitar e consolidar resultados positivos. No entanto, os líderes que não têm essa visão não perceberam ainda que as pessoas fazem parte de um trabalho nobre e são portadoras de talentos e habilidades, muito além da simples troca de trabalho por uma remuneração. Líderes com esta mentalidade estão fadados ao insucesso, já que o líder integral estabelece um clima de interação, respeito pelo outro e colabora para aperfeiçoar os resultados.

Ao reportar sobre os registros apresentados no gráfico 2, se verifica que, entre os informantes, 75% dos envolvidos na pesquisa afirmaram que “levam em consideração as responsabilidades legais, sociais e ambientais da empresa”; 8% dos participantes da pesquisa responderam que “não levam em consideração os aspectos legais, sociais e ambientais da empresa”; e 17% afirmaram que “raramente levam em consideração as questões legais, sociais e ambientais da empresa”.

Gráfico 2: Você leva em consideração as responsabilidades legais, sociais e ambientais da empresa?

Fonte: Pesquisa direta (2012)

Com base nessas constatações, se entende que a maioria dos líderes percebe que uma empresa, seja grande ou pequena, assume as responsabilidades legais, sociais e ambientais, pois a empresa tem obrigação de agir no melhor interesse da sociedade, já que o não cumprimento dessas obrigações afetas, não só o conceito da empresa em relação ao mercado, mas também, as pessoas. Se os líderes ou proprietários não cumprirem essas medidas, há pessoas ou grupos que estão dispostos a cobrar essas responsabilidades.

O que se observa em relação ao comportamento dos líderes que não se importam com essas responsabilidades têm menos conhecimentos das normas que regem as empresas, sendo assim necessário se informar acerca das normas que regem as atividades empresariais para desempenhar suas funções com base nos valores éticos que norteiam as ações do processo da liderança.

Quanto à flexibilidade, o que se observa no gráfico 3 é que, 25% dos participantes consultados, disseram que há “uma flexibilidade regular” na tomada das decisões e ações pelos liderados, enquanto 45% dos informantes afirmam que oferecem “pouca flexibilidade” aos liderados para tomarem decisões, já 30% dos envolvidos na pesquisa, responderam que não oferecem “nenhuma flexibilidade” a seus liderados para agir e tomar decisões.

Gráfico 3: Que nível de liberdade de decisão e ações você oferece aos seus liderados?

Fonte: Pesquisa direta (2012)

A ideia que se tem das atitudes de alguns líderes é que a flexibilidade tão necessária no meio empresarial, em alguns casos não faz parte do cotidiano da maioria das empresas pesquisadas, pois os líderes ficam confinados a seus papéis limitados e acreditam que para exercer uma liderança eficaz basta ter poder e autoridade. Por isso, é fundamental que os líderes quebrem essas barreiras e comecem a visualizar que, segundo Chiavenato (2003, p. 132), “as pessoas constituem o mais valioso recurso da organização [...], A organização depende das pessoas”.

Essa incapacidade do líder em visualizar o ser humano como agente transformador da realidade torna a empresa ineficaz e a condena à extinção.

Com base na realidade do gráfico 4, se observa que 55% dos entrevistados optaram por “supervisionar a equipe para assegurar o cumprimento das atividades”; 25% disseram “participar e incentivar a equipe para atingir os objetivos propostos”; e 20% dos participantes da pesquisa responderam que “expõe a importância do cumprimento das tarefas para o desenvolvimento pessoal, profissional e garantir a sobrevivência da empresa”.

**Gráfico 4: Quanto ao desenvolvimento das tarefas, você costuma:**

Fonte: Pesquisa direta (2012)

Diante do exposto acima, se pressupõe que a maioria dos líderes envolvidos na pesquisa deve ter o mais alto nível possível de controle sobre as pessoas, mas não sobre si mesmo, já que gerir uma equipe requer autodesenvolvimento, preparo, planejamento, confiança, saber ouvir, apoiar a equipe e buscar consenso quando necessário. Para efetivar essas atividades, Cavalcanti (2007, p. 128), diz que “esse é o caminho a ser construído por meio do esforço conjunto de pessoas que coloca em consonância o plano da empresa”.

Levando em conta a veracidade dos registros do gráfico 5, se observa que 25% dos informantes disseram que diante das turbulências do mercado “aguardam os acontecimentos para tomarem decisões”; já 60% dos envolvidos nas pesquisas responderam que “identificam a situação com rapidez e criam respostas rápidas e concretas”; e 15% disseram que “surpreendem com novas ideias para obter resultados positivos”.

Gráfico 5: Diante das turbulências do mercado como você costuma reagir?

Fonte: Pesquisa direta (2012)

Diante da resposta da maioria se evidencia que, quando está em jogo a rentabilidade da empresa, os líderes reagem de forma rápida para implementar ações que minimizem os impactos das mudanças de comportamento do mercado em relação aos lucros da empresa. Os líderes investem quase todo seu tempo e energia para melhorar o desempenho da empresa continuar competitiva no mercado, mesmo em meio às crises e turbulências do mercado.

No que se refere à realidade expressa no gráfico 6, se verifica que 25% dos informantes optaram em afirmar que o maior de safio dos líderes atualmente é “transformar as orientações recebidas em ações práticas”; 65% dos pesquisados responderam que o maior desafio seria “relacionar e distribuir as atividades de acordo com as habilidades individuais dos funcionários”; e apenas 10% dos consultados apontaram que “manter um relacionamento interpessoal saudável em situações conflitantes” seria a maior dificuldade que os líderes se defrontam atualmente.

Gráfico 6: Quais as maiores dificuldades que os líderes se defrontam atualmente?

Fonte: Pesquisa direta (2012)

Em face da maioria das respostas dos informantes se evidencia uma acentuada preocupação por parte dos líderes em alocar o funcionário em atividades compatíveis com as suas habilidades, pois, segundo Cavalcanti (2007, p. 92), “cada pessoa possui uma tendência dominante para uma determinada necessidade, desenvolvida ao longo da vida”. No entanto, visualizar esses diferenciais exige competência, sensibilidade dos líderes de equipe para alocar pessoas que tenham algo em comum com as características das atividades e, assim poder melhor desempenhar suas funções e obter melhores resultados.

Diante dos aspectos pesquisados se percebe que os líderes das empresas são portadores de algumas habilidades e características em comum, porém, não resta dúvida de que os líderes precisam investir mais em conhecimentos, além de outros mecanismos de assessoramento para ampliar a compreensão acerca da ação de liderar, considerando, além das responsabilidades formais, as necessidades das pessoas quanto das empresas nas dimensões físicas, mentais e emocionais, sem perder de vista os resultados das empresas.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o processo da globalização, os avanços da tecnologia da informação, a competição e a concorrência acirrada entre as empresas chegaram a patamares jamais vistos. O que mais se ouve no espaço empresarial é: “melhoria da qualidade”, “redução de custos”, “competição acirrada”, “expansão de mercado” e “aumento de lucros”.

Diante dessa conjuntura, as empresas, pequenas ou grandes, procuram de forma contundente e contínua melhorar a competitividade mesmo em face de situações conflitantes, advindas dessa avalanche de informações e mudanças repentinas que ocorrem no mundo empresarial.

Por essas razões, os líderes sempre foram necessários para mostrar as pessoas o que ou como fazer em diversas situações e contextos, pois neste trabalho, o líder é a peça-chave para deixar claro o caminho a ser tomado para facilitar o desenvolvimento das ações que auxiliam a empresa melhorarem seu desempenho e se manter ativa, uma vez que as exigências que o mercado de trabalho impõe à sociedade transformam-se rapidamente, exigindo novas competências, habilidades e comportamentos.

Seguindo esse raciocínio, líderes, hoje, planejam metas que são implementadas de acordo com a visão de futuro pronta para apontar uma direção mais segura, já que o tempo ganhou novas dimensões nessa era de economia globalizada. É, neste contexto diferenciado, que a liderança real pode ser a diferença e fazer as mudanças acontecerem, pois o líder é o sujeito que consegue ajudar seus colaboradores a atingirem suas metas pessoais e profissionais.

O que se espera de um líder é iniciativa, competência para gerir pessoas, desenvolver capacidades e valorizar o talento humano. Por isso, precisa estar atento às mudanças, ser incansável no aperfeiçoamento da equipe, demonstrar que faz o melhor que pode para desempenhar suas funções e, assim despertar na equipe o mesmo sentimento de comprometimento pra obter os resultados esperados.

Por isso, é fundamental que os líderes sejam construtores de credibilidade, tenham um forte apego à ética, à integridade, sejam flexíveis e firme quando se fizer necessário, orientem as pessoas, contribuam para a melhoria das relações humanas, proporcionando assim, um melhor desempenho de seu corpo de funcionários.

Em termos gerais, cabe aos líderes compartilhar princípios e valores que nortearão a equipe e seu desempenho para vencer as dificuldades que permeiam o ambiente empresarial e, consequentemente, obter sucesso e alcançar a excelência nos negócios da empresa.

Por tanto os objetivos propostos por esse estudo foram alcançados, uma vez que o questionário aplicado possibilitou, de maneira geral, analisar o comportamento do líder das pequenas empresas de material de construção, como também foi possível conceituar a liderança e líder; mencionar os estilos de liderança, e propor algumas estratégias de melhoria para os líderes se ajustarem ao mercado contemporâneo.

Espera-se assim, que esse estudo sirva de alguma forma, como um ponto de partida para outros estudos acadêmicos ou para aqueles que pretendem aumentar seus conhecimentos no que se referem ao gerenciamento de pessoas dentro e fora das empresas.

REFERÊNCIAS

CAIRES, José Carlos. **Gerencia** **no ano 2000: retomada de um velho tempo. Treinamento & desenvolvimento.** Artigo. In: **RBA - Revista Brasileira de Administração**. Ano XI, N.º 32, março/2001.

CAVALCANTI, Vera Lúcia et ali. **Liderança e motivação**. Rio de Janeiro, 2 ed. Ed. FGV, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**: **fundamentos básicos**. São Paulo: Atlas S. A., 2003.

\_\_\_\_\_\_. **Gerenciando pessoas**: **o passo decisivo para a administração participativa.** São Paulo: Makrom Books, 1994.

\_\_\_\_\_\_.**Administração nos novos tempos**. São Paulo:Makrom Books, 1999.

EBOLI, Mariza et ali. **As pessoas na organização**. São Paulo. 10 ed. Ed. Gente, 2002.

FORAGGI, Michel; CASSARO, Gabriela. **Habilidades emocionais – sua importância para a liderança**. Artigo. Trevisão, N.º 112, julho/1997.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projeto de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2008.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo**. Tradução: Maria da Conceição Fornos de Magalhães. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

RAMOS, Graça. A **liderança do contexto organizacional.** Apostila de Administração de RH do 7º Semestre. Curso de Administração – UFPEL, Pelotas: 2004.

APÊNDICE

**APÊNDICE:**

Questionário aplicado na pesquisa de campo nas empresas do ramo de material de construção da cidade de Hidrolândia-Ce, cuja finalidade é obter informações acerca das práticas de liderança no âmbito das empresas e, assim possibilitar uma análise a respeito do comportamento dos líderes das micro e pequenas empresas. As informações são utilizadas, exclusivamente, para o desenvolvimento de um trabalho acadêmico científico.

**QUESTIONÁRIO**

1. **Ao exercer sua liderança, você se envolve pessoalmente nas atividades de seus liderados, mostrando comprometimento com a promoção do desempenho da empresa e estimula a criatividade de seus subordinados?**

( ) Sim

( ) Não

( ) Raramente

1. **Você costuma levar em consideração as responsabilidades legais, sociais e ambientais da empresa?**

( ) Sim

( ) Não

( ) Raramente

1. **Quanto à flexibilidade, que nível de liberdade de decisão e ações você oferece aos seus liderados?**

( ) Flexibilidade regular

( ) Pouca flexibilidade

( ) Nenhuma flexibilidade

1. **No que se refere ao desenvolvimento das tarefas, você costuma:**

( ) Supervisionar a equipe para assegurar o cumprimento das atividades.

( ) Participar e incentivar a equipe para atingir os objetivos propostos.

( ) Expor a importância do cumprimento das tarefas para o desenvolvimento pessoal e profissional e garantir a sobrevivência da empresa.

1. **Diante das turbulências do mercado, proveniente das constantes alterações econômicas, você costuma reagir?**

( ) Aguarda os acontecimentos do mercado para tomar decisões.

( ) Identifica a situação com rapidez e cria respostas rápidas e concretas.

( ) Surpreende com novas ideias para obter resultados positivos.

1. **No que se refere aos desafios, quais as maiores dificuldades que os líderes se defrontam atualmente?**

( ) Transformar as orientações recebidas em ações práticas.

( ) Relacionar e distribuir as atividades de acordo com as habilidades individuais de cada funcionário.

( ) Manter um relacionamento interpessoal saudável, mesmo em situações conflitantes.

1. Acadêmico do Curso de Administração da Faculdade Luciano Feijão, Sobral-Ce. diegofarias01@live.com [↑](#footnote-ref-2)
2. Mestre em Gestão em Políticas Publicas e Educação Superior (UFC). rogeanemorais@yahoo.com.br [↑](#footnote-ref-3)