



University of  
Texas Libraries



e-revist@s



Centro Unversitário Santo Agostinho

# revistafsa

[www4.fsnet.com.br/revista](http://www4.fsnet.com.br/revista)

Rev. FSA, Teresina, v. 16, n. 5, art. 2, p. 17-36, set./out. 2019

ISSN Impresso: 1806-6356 ISSN Eletrônico: 2317-2983

<http://dx.doi.org/10.12819/2019.16.5.2>

DOAJ DIRECTORY OF  
OPEN ACCESS  
JOURNALS

WZB  
Wissenschaftszentrum Berlin  
für Sozialforschung



## Princípios de Liderança Aplicados Pelos Líderes Contemporâneos em Instituições Denominacionais

### Principles of Leadership Applied by Contemporary Leaders in Denominational Institutions

#### Thompson Augusto dos Reis

Doutorado em Administração pela Unimep de Piracicaba  
Mestre em Administração pela Unimep de Piracicaba  
Diretor de Educação da Apv de São José dos Campos  
Email: [thompson.reis@ucb.org.br](mailto:thompson.reis@ucb.org.br)

#### Heráclito Almeida

Graduado em Administração pelo Unasp  
Email: [heraclito-grego@hotmail.com](mailto:heraclito-grego@hotmail.com)

#### Yeda Oswaldo

Doutora em Psicologia pela Universidade São Francisco  
Docente do Programa de Pós-Graduação da Unimep de Piracicaba  
Email: [yeda@yedaoswaldo.com.br](mailto:yeda@yedaoswaldo.com.br)

#### Graziela Cremonesi

Doutora em Administração pela Uninove de São Paulo  
Docente do Programa de Pós-Graduação da Unimep Piracicaba  
Editora da RAU, Revista de Administração da Unimep  
Email: [graziela.graziano@gmail.com](mailto:graziela.graziano@gmail.com)

---

#### Endereço: Thompson Augusto dos Reis

Av. São João 485/42 – Jardim Esplanada – CEP 12242  
840 – São José dos Campos – SP/Brasil.

#### Endereço: Heráclito Almeida

Rua Pr. Hugo Gegembauer 265, CEP 13184 010 –  
Hortolandia SP/Brasil.

#### Endereço: Yeda Oswaldo

Rodovia do Açúcar Km 165, Taquaral, Piracicaba, São  
Paulo, Brasil.

#### Endereço: Graziela Cremonesi

Rodovia do Açúcar Km 165, Taquaral, Piracicaba, São  
Paulo, Brasil.

**Editor-Chefe: Dr. Tonny Kerley de Alencar  
Rodrigues**

**Artigo recebido em 21/05/2019. Última versão  
recebida em 07/06/2019. Aprovado em 08/06/2019.**

**Avaliado pelo sistema Triple Review: a) Desk Review  
pelo Editor-Chefe; e b) Double Blind Review  
(avaliação cega por dois avaliadores da área).**

**Revisão: Gramatical, Normativa e de Formatação**



## RESUMO

O tema liderança pertence aos estudos do comportamento organizacional, é um tema tratado há muitos anos e tem despertado a curiosidade de muitas pessoas ao passar do tempo. O filósofo Platão defendia que seu Rei deveria ser educado com razão e ser um “Rei filósofo” para melhor liderar seu povo. O general chinês Sun Tzu, que ficou conhecido por sua liderança e por ser um grande estrategista, enxergava seu exército como um só grupo. A liderança pode transformar um grupo de pessoas em uma equipe fantástica que pode gerar ótimos resultados. Se bem aplicada, a liderança pode motivar de maneira positiva o liderado, para alcançar os objetivos da equipe. O objetivo dessa pesquisa é analisar quatro atitudes dos líderes contemporâneos sendo elas: Decidir com rapidez e convicção, conquistar para causar impacto, adaptar-se proativamente e transmitir confiança. A metodologia usada será explicativa, descritiva, bibliográfica e a pesquisa de campo, a qual será realizada com 70 líderes de organizações e religiosos, através de um questionário com 8 perguntas sobre as características de liderança.

**Palavras-chave:** Liderança. Líder. Carreira. Desempenho.

## ABSTRACT

The topic of leadership belongs to the study of organizational behavior, it has been a topic for many years, and has aroused the curiosity of many people over time. The philosopher Plato argued that his King should be rightly educated and a "philosopher king" to better lead his people. The Chinese general Sun Tzu, who was known for his leadership and for being a great strategist, saw his army as a single group. Leadership can transform a group of people into a fantastic team that can generate great results, if applied well, leadership can positively motivate the leader to achieve team goals. The main objective of this research is to analyze four attitudes of contemporary leaders: Decide with speed and conviction, conquer to make an impact, proactively adapt and transmit confidence. The methodology used will be explanatory, descriptive, bibliographical and the field research, which will be carried out with 70 leaders of organizations and religious, through a questionnaire with 8 questions about leadership characteristics.

**Keyword:** Leadership. Leader. Career. Performance.

## 1 INTRODUÇÃO

Este artigo tem como objetivo analisar as atitudes de liderança utilizadas pelos líderes contemporâneos, e se essas atitudes podem ser eficazes no meio corporativo no século XXI, identificando também se essas habilidades podem ajudar na liderança e a serem bem-sucedidos.

De acordo com Nanus (1988), a liderança é a habilidade de inspirar pessoas traduzindo a visão da organização e obter o compromisso dos seguidores de forma voluntária. Desta forma, podemos dizer que a liderança é um processo que influencia intencionalmente uma pessoa sobre outras, de maneira direta ou indireta.

A liderança tem como objetivo guiar através de um caminho determinado, estruturar processos e atividades facilitando de modo geral os relacionamentos em grupo ou em uma organização (FONSECA *et al.*, 2015). Assim, a liderança pode ajudar na escolha do caminho a seguir em uma organização, facilitando o convívio.

Segundo Manz (2013), o momento de escolha de uma pessoa para liderar é algo muito desafiador, pois para muitos o líder é alguém superior e especial, o líder deve saber resolver qualquer problema e saber desenvolver todas as funções. Dessa forma, esse sentimento de superioridade pode acabar criando uma certa resistência e até mesmo uma dificuldade para liderar.

Vergara (2012) comenta que quando administramos sem considerar as pessoas, muitas coisas ficam moralmente permissíveis, as organizações e os líderes devem estar abertos aos valores espirituais das pessoas.

Serafim (2010) aponta que algumas organizações se baseiam na crença da honestidade e confiança, que são reforçados pelo discurso religioso, fortalecendo laços sociais, que podem ter consequências econômicas positivas. Com isso, o líder deve ver a sua equipe com olhar humano, e não como máquinas, pessoas têm valores, ideais e visões diferentes. São visões que se completam em busca do mesmo objetivo.

Vivemos em uma época cujas mudanças são repentinas e, com os avanços tecnológicos, as informações surgem em grande velocidade, tornando o momento de decisão de um líder cada vez mais difícil. Tendo em vista essa dificuldade, o presente artigo tem como justificativa a necessidade de identificar as principais atitudes dos líderes contemporâneos, e descobrir se essas atitudes fornecem um melhor resultado em sua liderança.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 Liderança

Para facilitar a compreensão do assunto abordado, precisamos compreender alguns dos termos utilizados neste trabalho, a fonte utilizada é o dicionário Aurélio (FERREIRA, 1999).

Líder – 1. Indivíduo que chefia, comanda e/ou orienta, em qualquer tipo de ação, empresa ou linha de ideias. 2. guia, chefe ou condutor que representa um grupo, uma corrente de opinião, etc.

Liderança – 1. Função de líder. 2. Capacidade de liderar; espírito de chefia. 3. Forma de dominação baseada no prestígio pessoal e aceita pelos dirigidos.

Dessa forma, podemos definir que o líder é o condutor e orientador, é pessoa que vai conduzir até o resultado.

Segundo Lara (2012), o tema liderança é difícil de abordar, mesmo sendo um tema antigo. Com as inúmeras publicações que surgem a cada momento, surgiram várias lacunas e certa dificuldade para abranger o assunto, tornando difícil apontar a maneira mais precisa e correta de definir características para o líder.

Hunter (2006) define a liderança como a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir o mesmo resultado comum, inspirando a confiança nos liderados através da força do caráter.

Antes de 1950, acreditava-se que existiam alguns traços pessoais e de personalidade que definiam um líder, um grupo de qualidades que funcionavam em qualquer situação. A partir de 1960 os estudos se voltaram para o comportamento do líder, sua produtividade e as condições morais de sua equipe (FONSECA *et al.*, 2015).

Segundo Garcia (2012), o líder não é escolhido porque tem as respostas para todas as perguntas, mas sim para reunir os requisitos e criar as condições para realização do trabalho, por essa razão a figura do líder é imprescindível para alcançar resultados positivos, através de uma boa liderança.

Maxwell (2007) comenta que a liderança está baseada na boa vontade, é um compromisso claro e sincero em ajudar os que nos seguem, pois, os grandes líderes ganham autoridade com sua equipe quando abrem mão dela.

Uris (1975) define que em um momento de crise, a liderança surge quando um indivíduo assume de modo satisfatório um papel, e se faz ouvir sua voz, indicando qual a direção para o grupo.

Tzu (2013) define a liderança com a frase “A liderança deve conter sabedoria, sinceridade, humanismo, coragem e disciplina”.

Podemos concluir que o líder será o responsável por conduzir sua equipe, influenciando e motivando-a em busca do melhor resultado, providenciando condições para a execução, ouvindo e se fazendo ouvir indicando a direção.

## 2.2. Princípios de Liderança

A saída repentina de um líder pode causar abalo na organização e prejuízos financeiros, Botelho (2017) comenta que um estudo realizado pela Pwc em 2014, com as 2500 maiores empresas do mundo, aponta que as empresas chegam a perder por ano cerca de US\$ 112 bilhões de valor de mercado com a saída repentina ou remanejamento do pessoal que ocupa as áreas mais altas da empresa, o que torna cada vez mais difícil escolher um líder e intimida os que almejam um cargo de liderança.

Maxwell (2007) comenta que muitos líderes têm dificuldade de liderar para os lados, devido sua abordagem não ter uma visão a longo prazo e tentar ganhar influência rápido demais. A liderança é um processo contínuo, não tem atalhos, se o líder procura influência e credibilidade com as pessoas que trabalham ao seu lado, é necessário completar o que Maxwell (2007) chama de círculo de fogo, que são: cuidado, aprendizagem, apreciação, contribuição, verbalização, liderança e sucesso, esses sete pontos específicos que começam no cuidado e finaliza no sucesso são necessários para o líder ter um bom relacionamento com os que estão à sua volta e para alcançar o sucesso na liderança.

Segundo Botelho (2017), existem quatro comportamentos essenciais que podem ajudar os líderes a conseguirem o cargo esperado, manter-se nele e prosperar, são considerados comportamentos simples, entretanto parece estar aí o grande desafio para os líderes conseguirem praticar.

Maxwell (2008) comenta que o maior desafio de um líder é liderar a si mesmo, pois nosso senso de certo pode justamente estar nos levando para o lado errado, ser honesto e aceitar de modo realista as falhas e como devemos melhorar as falhas ajuda na liderança de si mesmo.

### 2.3 Decidir com rapidez e convicção

Botelho (2017) comenta no artigo na *Harvard Business*, de acordo com o estudo realizado, que os líderes de alto desempenho não se destacam por tomarem decisões ótimas a todo instante, mas sim por serem assertivos. O estudo comenta também que os líderes que têm grande complexidade intelectual, que no geral tomam boas decisões, são os que mais sofrem para tomarem uma decisão de maneira rápida, segundo o estudo os líderes de alto desempenho preferem tomar uma decisão errada, a não tomar decisão nenhuma.

Stettner (2006) comenta que a tomada de decisão não pode ser um processo longo e tortuoso, pois leva as pessoas a duvidarem da sua capacidade de liderar, deve sim analisar as informações e escolher a melhor opção, pois a incerteza cria uma tensão nas pessoas e dúvida nos resultados.

Wheatley (2006) coloca que vivemos em uma cultura que liderar é dar uma tarefa, e logo após verificar se a tarefa foi feita, mas as pessoas precisam de informações, acesso umas às outras, recursos e confiança, saber o que estão realizando, tudo isso com rapidez, para assim o líder conseguir envolvê-las para fazer um trabalho excelente.

Culligan (1988) comenta que se as decisões fossem alimentadas apenas com os fatos, bastaria um computador para dar a resposta “sim” ou “não”, por isso a habilidade de um líder deve ser analisar, avaliar e tomar a decisão, desenvolvendo a cada dia seu julgamento crítico.

King (2008) comenta que no mundo competitivo a preocupação de maneira excessiva em tomar uma decisão segura pode trazer um risco maior ainda e gerar hesitação, por essa razão é preciso arriscar mais e tomar uma decisão. Quando a direção é competente, sempre se consegue achar uma saída para os problemas, muitos líderes buscam uma perfeição ilusória, acreditando que sempre irão tomar a decisão certa e por muitas vezes essa decisão os leva ao fracasso.

Baron (2002) comenta que, mesmo com a desaprovação pública, o líder precisa manter sua coragem e tomar a decisão, e Baron (2002) enfatiza “Administradores fortes devem preparar-se para tomar decisões dolorosas para algumas pessoas, pelo menos no curto prazo”, usa o exemplo do personagem bíblico Moisés, que decidiu ir contra o governo egípcio e isso resultou em condições mais severas para o povo, até que foi liberto. White (2007) comenta que se Moisés tivesse confiado apenas em sua sabedoria e adiverz, seria inapto para concluir a obra. White (2007) ressalta “O fato de que um homem sente sua fraqueza é ao menos alguma prova de que ele se compenetra da magnitude da obra a ele designada, e de que fará de Deus seu conselheiro e força”.

## 2.4. Conquistar para causar impacto

Botelho (2017) comenta no artigo na *Harvard Business* que os líderes precisam conquistar o apoio dos seus funcionários e de seus acionistas também, descobrindo quais as necessidades e motivações dos acionistas, criando o apoio desejado, o que leva as pessoas a se comprometerem com as metas e buscarem o melhor resultado. Os líderes conseguem o apoio da sua equipe, injetando confiança de que vai liderá-la até o sucesso, mesmo que isso signifique tomar uma decisão impopular.

De acordo com Levine e Crom (1997), o trabalho do líder é desenvolver a motivação autêntica, levando a equipe acreditar que estão juntos e que fazem parte de algo grandioso, mostrando que está disposto a assumir riscos e estimulando a equipe a fazer o mesmo, fazendo com que elas queiram alcançar o objetivo em conjunto.

Segundo Maxwell (2012), para um grupo ser chamado de equipe, é necessário cooperação, comunicação e compromisso, com esses pontos fortes é possível desenvolver uma equipe cuja eficiência é maior, pois os membros cuidam uns dos outros, sabem e entendem qual o objetivo do todo e de cada um e crescem juntos, confiando que buscam o melhor resultado.

Para Culligan (1988), uma pessoa é um líder à medida que tem os seus seguidores, e esses seguidores o seguem de maneira voluntária, acreditando que o líder é competente e sabe o melhor método para chegar ao resultado desejado por todos, elas enxergam o líder como modelo para obter a satisfação que buscam através do trabalho e serão leais ao líder enquanto ele suprir essas satisfações.

Maxwell (2008) comenta que as pessoas acabam desistindo dos líderes primeiro que da empresa, cerca de 65% das pessoas saem das empresas por causa de seus líderes. Maxwell (2008) aponta quatro perfis de pessoas que os funcionários desistem, o primeiro perfil é “As pessoas desistem de quem as desvaloriza”; o segundo, “As pessoas desistem de quem não é confiável”; o terceiro, “As pessoas desistem de quem é incompetente” e o quarto perfil é “As pessoas desistem de quem é inseguro”, pois as pessoas querem trabalhar para líderes que as estimulem, que as façam crescer, que sejam um exemplo e que se preocupem com elas.

A tarefa de conquistar a confiança de um grupo requer um grande envolvimento e por muitas vezes atitudes arriscadas para o líder. Usando como exemplo Jesus, o personagem Bíblico, considerado um dos maiores líderes que já existiu, White (2007) comenta o caso da mulher Samaritana no poço, como Jesus não desprezava ou não se desviava dos excluídos da

sociedade, independentemente de qualquer barreira. Segundo a autora, a frase de Jesus para aquela mulher foi “Se me pedisses, Eu te daria água viva”, transparecendo grande cuidado.

## 2.5. Adaptar-se proativamente

Botelho (2017) comenta no artigo na *Harvard Business* que uma habilidade essencial para um líder é adaptar-se rapidamente a um ambiente em mudança e às situações que não estão no planejado, esse é o grande desafio, pois essas situações aparecem constantemente e, segundo o estudo, os líderes que se adaptam rapidamente as essas situações têm de 6,7 vezes mais chances de triunfar.

Para Maxwell (2008), os líderes eficazes sempre estão dispostos a assumir riscos, não têm como evitar o risco e esperar progresso das pessoas ao mesmo tempo, caso não tenha a intenção de assumir os riscos, a liderança não é o lugar certo para você. O papel de um líder na organização é fazer certas coisas que os outros não têm capacidade para realizar, por essa razão deve ser a linha de frente e estar acostumado a mudanças repentinas, riscos e situações difíceis, pois se tudo fluísse normalmente, não haveria necessidade de um líder.

Para Douglas e Teixeira (2012), em meio a uma situação difícil todos sofrem reveses, fracassos e insucessos, isso faz parte do jogo da vida. O líder precisa lembrar que uma derrota muitas vezes não é sinônimo de que você fez algo errado, ou tomou uma decisão ruim, nessa situação devemos analisar o que poderia ser feito para alcançar um resultado melhor, dessa forma nos preparamos para o futuro, e cita uma frase do escritor Claus Moller “quando sopram os ventos da mudança, alguns constroem abrigos e se sentem seguros; outros constroem moinhos e ficam ricos”. O líder se torna mais competente, quando tem coragem para enfrentar a mudança e aprender com ela.

Baron (2002) comenta que, por muitas vezes, não adianta amenizar a situação, às vezes dar o verdadeiro nome à crise é a única maneira de as pessoas se mexerem. Quando todos reconhecem e admitem a crise, entra em cena um sentimento de sobrevivência, o que abre caminho para novas ideias, e novas portas se abrem.

Culligan (1988) comenta que quando os liderados resistem às mudanças propostas pelo chefe, a liderança perde sua eficácia, para uma liderança eficaz é necessário um extremo cuidado na administração de mudanças, e completa com uma frase de Woodrow Wilson “Se quer fazer inimigos, tente mudar alguma coisa”, a maioria das pessoas não gosta de mudanças, pois normalmente traz influência na sua vida e hábitos.



Stettner (2006) comenta que muitas vezes os gerentes acabam dando importância muito grande para as más notícias, deixando a situação parecer muito pior do que a realidade, esquecendo que os contratemplos fazem parte do jogo. Nesse contexto, o gerente tem que assumir uma postura segura, passando para sua equipe a segurança de que sairão juntos daquela situação.

## 2.6 Transmitir Confiança

No artigo da *Harvard Business*, Botelho (2017) apresenta que das quatro condutas essenciais para um líder, a conduta de transmitir confiança foi a mais poderosa, pois investidores e empregados olham com importância essa confiabilidade no líder. O estudo aponta que investidores procuram líderes com resultados constantes e previsíveis, pois, segundo o artigo, cerca de 94% dos candidatos analisados no quesito confiança concluem consistentemente seus projetos.

Para Maxwell (2007), pode-se dar a posição de líder para alguém, entretanto a verdadeira liderança é conquistada, com a posição a pessoa tem um tempo para testar sua capacidade de liderar. Passado esse tempo, descobre seu nível de influência na equipe e o nível de confiança que eles depositam em sua liderança como bom ou ruim. Bons líderes terão como retorno uma influência maior do que sua posição mencionada, e maus líderes irão diminuir a influência de um modo menor, do que a que veio com a posição.

Os líderes não manipulam as pessoas para terem resultado, eles lideram para a equipe alcançar o resultado, quando a motivação do líder é o resultado como equipe, não importa a sua posição na hierarquia, as pessoas vão querer seguir esse líder.

De acordo com Levine e Crom (1997), os funcionários necessitam sentir que fazem parte da empresa, que são respeitados, ouvidos e compreender a visão da empresa, para confiar no líder, e completa usando uma frase de Dwight Eisenhower “Eu prefiro convencer um homem a cooperar porque, uma vez convencido, ele permanece conosco. Se o assusto, ele ficará enquanto continuar assustado, mas, depois, adeus”. Os líderes vitoriosos compreendem essa situação, sabendo que precisam adquirir a confiança de sua equipe e envolvê-la nos processos para se sentir parte do grupo e da empresa, trazendo assim maiores resultados para empresa, pois os funcionários estão motivados.

Para Maxwell (2007), a confiança no líder vem quando os funcionários conseguem sentir que podem contar com o líder, que estão naquele projeto juntos, que vão vencer ou perder juntos, não podem sentir que existem objetivos diferentes entre líder e liderado.

Temos na história bíblica de José do Egito um exemplo de confiança, seu exemplo o levou a ser servo de confiança do comandante do Faraó, foi acusado injustamente pela mulher do comandante e preso. Após um tempo, pela sua postura e fé, saiu da prisão, conquistou a confiança do Faraó e virou o segundo homem mais poderoso no Egito, abaixo apenas do Faraó. White (2006) comenta que a resposta de José para as perseguições revela o poder do princípio religioso, pois ele não trairia seu Senhor na Terra, independente das consequências, pois não pecaria contra o seu Deus e seria fiel ao seu Senhor do Céu. Na liderança, a confiança se torna algo primordial para o líder, pois sua equipe precisa confiar nele para segui-lo, precisa confiar nas suas escolhas e sentir que a decisão foi a melhor para o grupo. Os investidores precisam confiar em seus resultados, saber que são resultados constantes e não esporádicos, após essa confiança conquistada, os resultados vêm naturalmente, pelo motivo de não estar sozinho, mas com o apoio de seus liderados.

### 3 METODOLOGIA

Ao reconhecer as complexas dificuldades enfrentadas pelos líderes e incidências nas empresas, como prejuízo financeiro, perda de funcionário, retrabalho, falta de treinamento, diálogo e orientação, será utilizado como instrumento de coleta de dados um questionário com oito questões semiestruturadas. O questionário será aplicado em 70 líderes de instituições financeiras, religiosas, empresários e de departamento na Região Metropolitana de Campinas, tendo em suas alternativas opções constituídas por escalas Likert. A escala Likert é utilizada em questionários e suas alternativas vão de “eu concordo inteiramente” até “eu discordo inteiramente”, possíveis de medir várias dimensões ligadas ao contexto.

A pesquisa caracteriza-se como descritiva, pois tem como finalidade principal a descrição das características de determinada população (Líderes), ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

Para Triviños (1987) e Gil (2008), a pesquisa descritiva é aquela que tem o desejo de conhecer melhor a comunidade, exigindo que o investigador obtenha uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Uma das características é a utilização de técnicas padronizadas para coleta de dados, tais como observação sistemática e questionário.

Os meios para se alcançar os fins almejados nesta pesquisa constam de uma revisão bibliográfica, através de artigos científicos e livros sobre o tema, e de um estudo empírico com uma amostra de sujeitos conforme relatado acima.

Segundo Gil (2008), a pesquisa bibliográfica é essencial para o pesquisador adquirir um conhecimento mais amplo dos fenômenos estudados, por meio de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.

A análise de dados seguirá uma abordagem qualitativa e quantitativa, pois empregará a quantificação, tanto nas modalidades de coleta de informações quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas e trabalhará os dados buscando seu significado, tendo como base a percepção do fenômeno dentro do seu contexto. Com o uso da descrição qualitativa, procurar-se-á captar não só a aparência do fenômeno como também suas essências, procurando explicar sua origem, relações e mudanças e tentando intuir as consequências.

### 3.1 Processo de Coleta de Dados

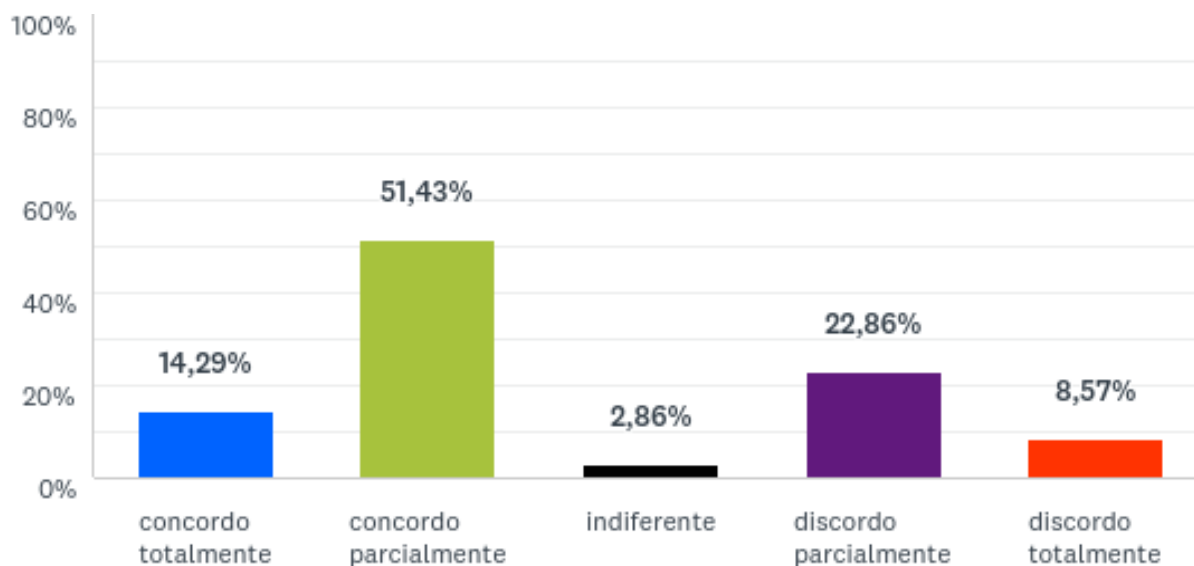
O processo de coleta de dados foi realizado em forma de questionário, com o propósito de representar graficamente as habilidades que mais se evidenciam na liderança, com o objetivo de analisar essas habilidades.

O questionário foi enviado via plataforma de questionários *Survey Monkey* para 70 líderes, que englobavam líderes de instituições religiosas, donos de empresas de médio porte, líderes de departamento de multinacionais e líderes de instituições bancárias. O questionário aplicado apresentava oito perguntas, propondo situações pelas quais os líderes passam em sua rotina de trabalho. Com base nas questões respondidas, vamos obter dados necessários para apresentar as principais habilidades dos líderes.

A obtenção dos resultados foi feita através de uma ferramenta do programa da plataforma de resultados, que contém as respostas e demais informações necessárias. Com base nesses dados, obtivemos os resultados finais esclarecidos graficamente.

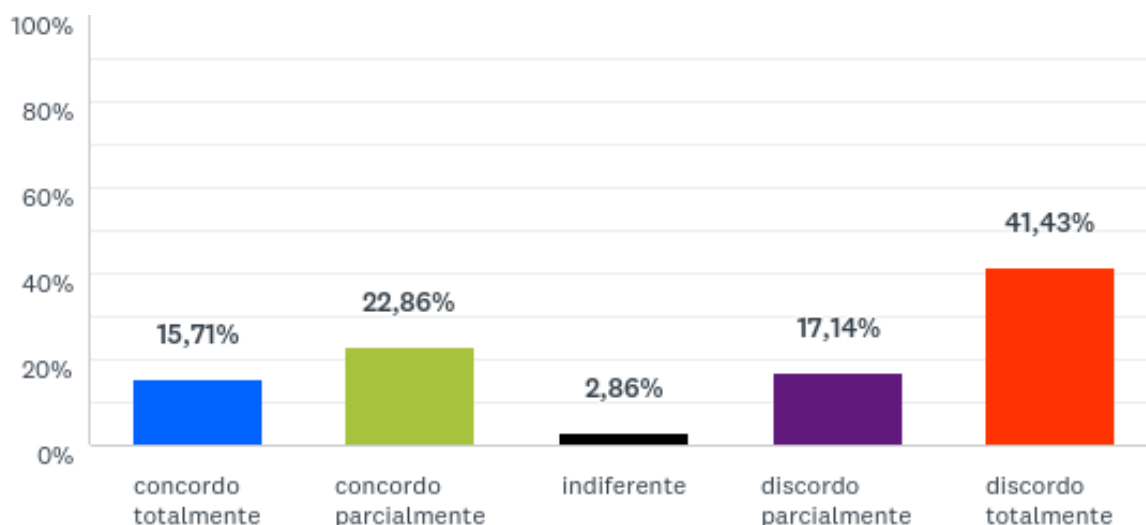
## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os gráficos a seguir constituem o posicionamento dos líderes quanto à tomada de decisão.

**Gráfico 1 – Demoro a tomar decisões buscando melhores alternativas.**

Fonte: O autor.

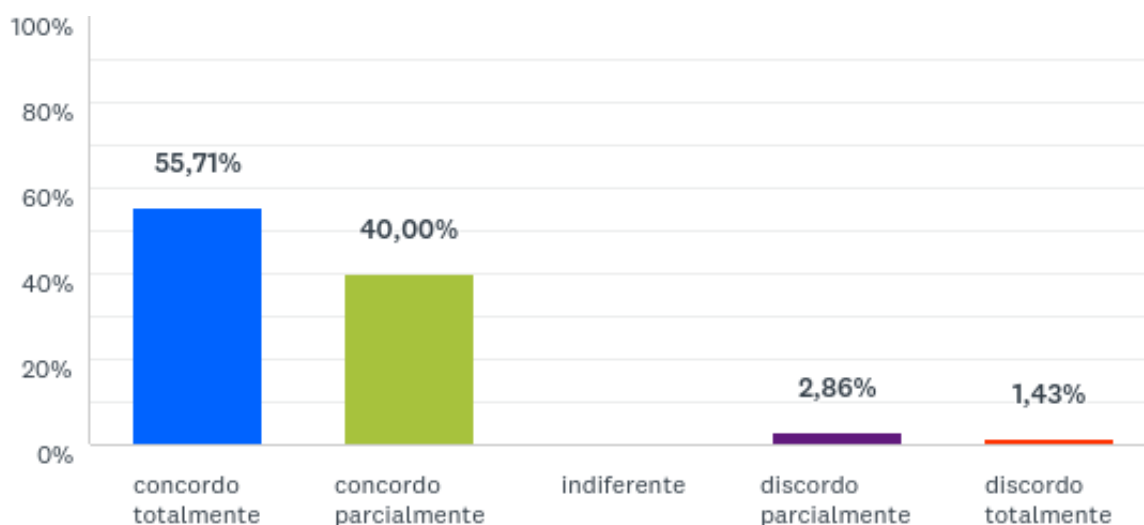
No gráfico 1 observa-se que 51% dos líderes demoram a tomar uma decisão em busca da melhor alternativa e 8% discordam dessa afirmação. Para King (2008) a busca pela decisão segura de maneira excessiva pode trazer um risco maior pela demora na decisão e gerar hesitação na equipe, deve-se juntar as informações disponíveis e tomar uma decisão, é necessário arriscar mais, não se deve buscar uma perfeição ilusória na tomada de decisão, pois essa busca pode levar o líder ao fracasso.

**Gráfico 2 – Prefiro tomar uma decisão errada a não tomar decisão nenhuma.**

Fonte: O autor.

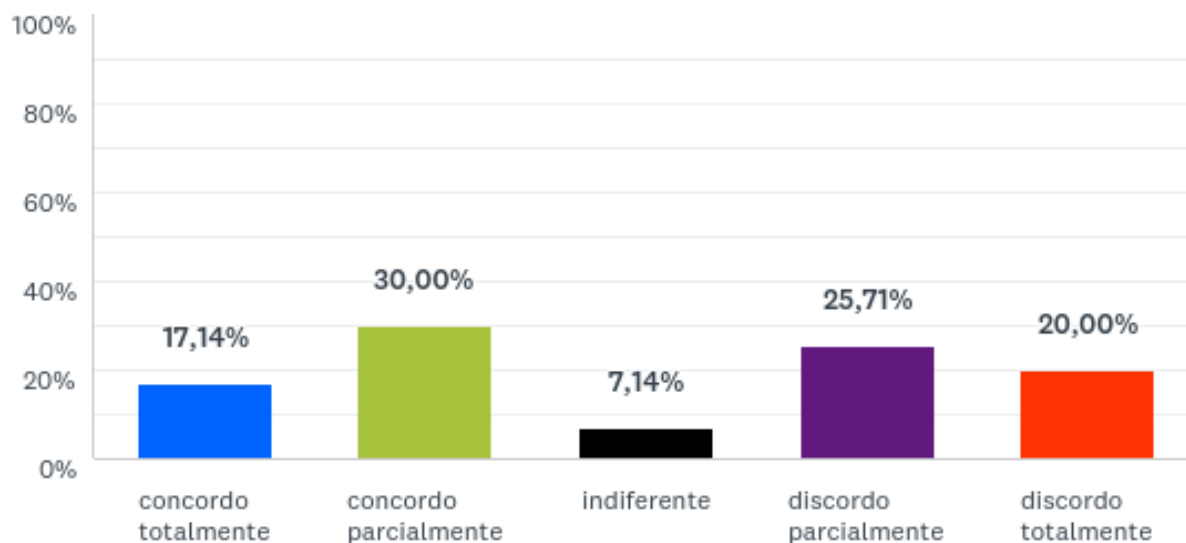
No gráfico 2 verifica-se que 41% dos líderes discordam de que é preferível tomar uma decisão errada a tomar decisão nenhuma, e 15% dos líderes preferem tomar uma decisão, mesmo sendo errada, a não tomar decisão nenhuma. Segundo Stettner (2006), a tomada de decisão não pode ser um processo longo e tortuoso, pois leva as pessoas a duvidarem da sua capacidade de liderar, é necessário analisar as informações e escolher o melhor caminho, pois a incerteza cria dúvida nos resultados.

**Gráfico 3 – Sempre ouço minha equipe antes de tomar decisões.**



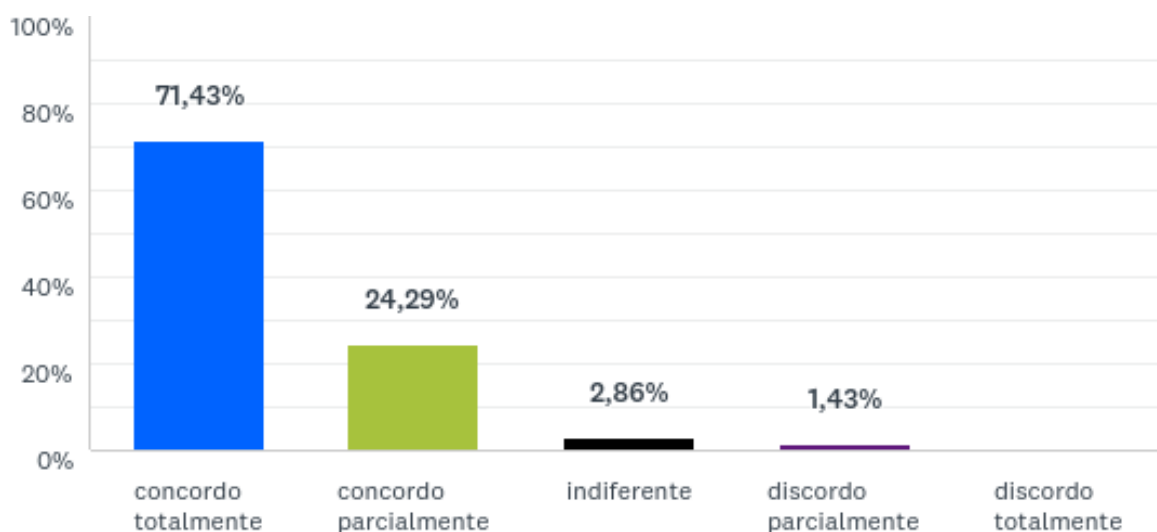
Fonte: O autor.

No gráfico 3 observa-se que 55% sempre ouvem sua equipe antes de tomar uma decisão, e 1% dos líderes consultados discordam dessa afirmação. Para Maxwell (2012), para o grupo ser chamado de equipe, é necessário cooperação, comunicação e compromisso, com esses pontos fortes é possível desenvolver uma equipe cuja eficiência é maior.

**Gráfico 4 – Sinto-me fracassado quando tomo decisões erradas.**

Fonte: O autor.

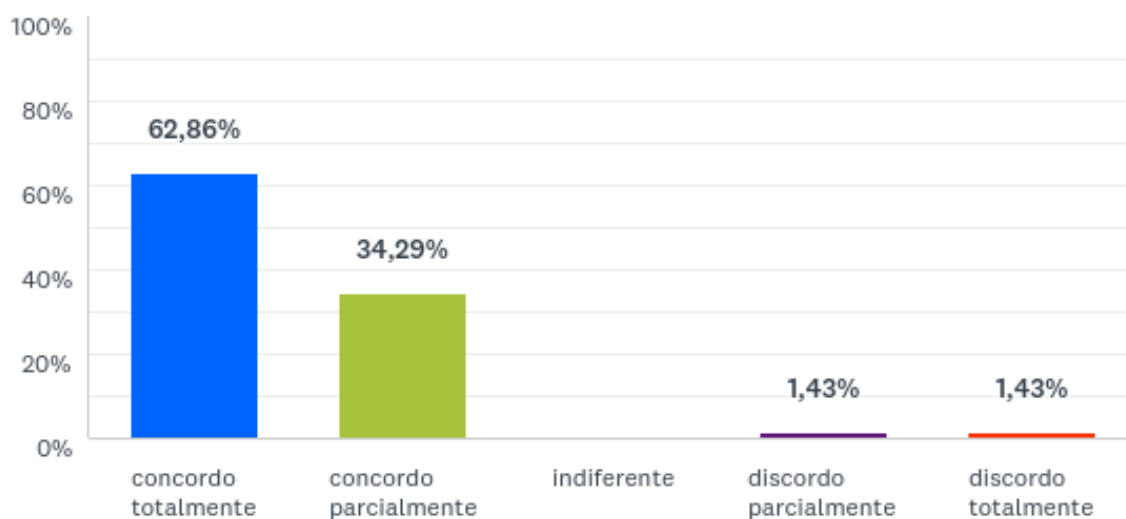
No gráfico 4 observa-se que 30% dos líderes concordam parcialmente que se sentem fracassados quando tomam decisões erradas, e 17% concordam totalmente quanto a essa informação e 20% dos líderes discordam totalmente dessa afirmação. Para Douglas e Teixeira (2012), o líder precisa lembrar que uma derrota muitas vezes não é sinônimo de que você fez algo errado, ou tomou uma decisão ruim, deve analisar o que poderia ser feito para ter alcançado o resultado e se preparar para o futuro.

**Gráfico 5 – Havendo a necessidade de tomar uma decisão sozinho, sei que minha equipe me dará credibilidade.**

Fonte: O autor.

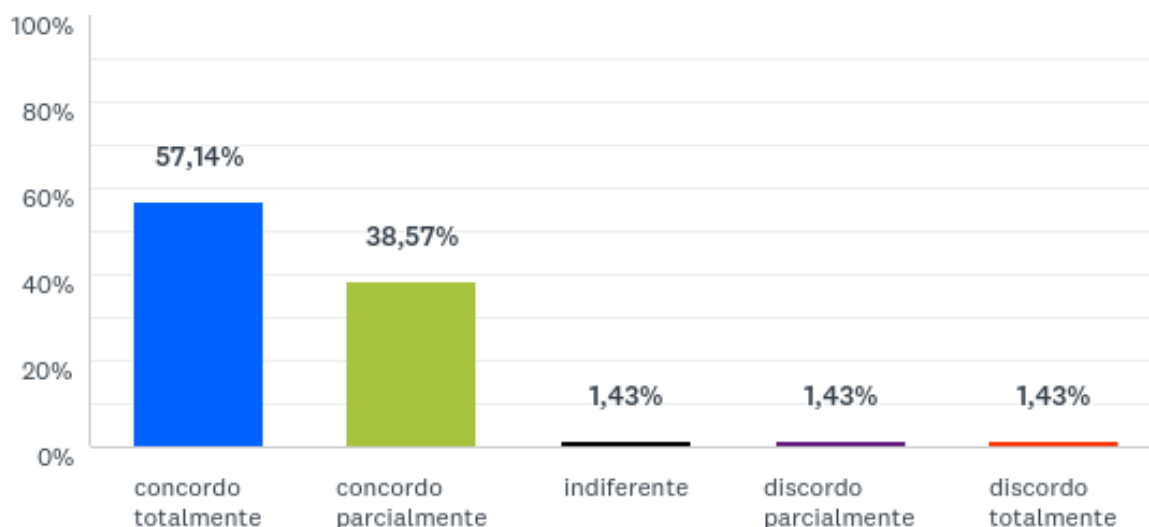
No gráfico 5 foi observado que 71% dos líderes consultados concordam totalmente que se for necessário tomar uma decisão sozinho terá o apoio de sua equipe, e 1% discorda parcialmente dessa afirmação. Segundo Maxwell (2012), para um grupo ser chamado de equipe, é necessário cooperação, comunicação e compromisso, com esses pontos fortes é possível desenvolver uma maior eficiência da equipe, pois os membros cuidam uns dos outros e confiam que o líder busca o melhor resultado para o grupo.

**Gráfico 6 – Geralmente consigo motivar minha equipe.**



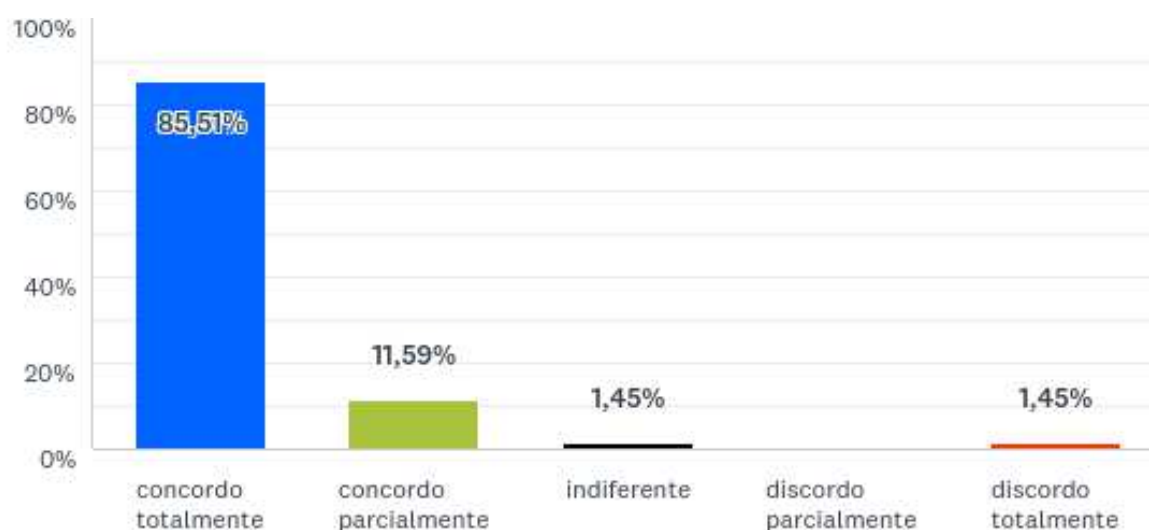
Fonte: O autor.

No gráfico 6 foi observado que 62% concordam totalmente que geralmente conseguem motivar sua equipe, e 1% discorda totalmente dessa afirmação. Para Levine e Crom (1997), os líderes vitoriosos compreendem que precisam adquirir a confiança de sua equipe, envolvê-los nos processos para se sentirem parte da empresa, trazendo assim maiores resultados para a empresa, pois os funcionários estão motivados.

**Gráfico 7 – Facilmente consigo me adaptar a situações inesperadas.**

Fonte: O autor

No gráfico 7 pode ser observado que 57% dos líderes consultados concordam totalmente que conseguem com facilidade adaptar-se às situações inesperadas, e 1% discorda totalmente dessa afirmação. Para Botelho (2017), uma habilidade essencial para um líder é adaptar-se rapidamente a mudanças e a situações que não estão no planejado, pois essas situações aparecem constantemente, e os líderes que se adaptam rapidamente a essas situações têm mais chance de triunfar.

**Gráfico 8 – Não gosto que projetos fiquem inacabados.**

Fonte: O autor



No gráfico 8 pode ser observado que 85% dos líderes concordam totalmente que não gostam de projetos que ficam inacabados, e 1% discorda totalmente dessa afirmação. Segundo Botelho (2017), os investidores procuram líderes que tenham resultados constantes e previsíveis, por transmitirem mais confiança e concluem consistentemente seus projetos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta do artigo foi identificar as principais atitudes de liderança nos líderes contemporâneos, descobrindo se essas atitudes podem fornecer um melhor resultado em seus liderados e descobrindo se essas habilidades os fazem ser mais bem-sucedidos. Para alcançá-lo, fez-se uma breve análise do campo do comportamento organizacional ao qual o tema pertence. Em seguida, buscou-se o estudo das habilidades específicas: decidir com rapidez e convicção, conquistar para causar impacto, adaptar-se proativamente e transmitir confiança. Através dessas quatro habilidades, pode-se entender a influência do líder no clima das organizações denominacionais e no comportamento dos colaboradores.

O estudo mostrou que as habilidades citadas podem impactar diretamente na reação dos colaboradores, no ambiente da organização e nas metas da organização. Analisando alguns pontos como o da questão ouvir a equipe, para o qual a maioria dos líderes consultam sua equipe quanto à tomada de decisão, o que mostra que o espírito de equipe está presente na instituição, que o líder recebe ajuda de sua equipe nas decisões, usando a favor da organização toda a experiência dos que estão ao seu redor.

Podemos apontar também a questão de como o líder enxerga uma decisão errada, nessa questão somando discordo totalmente e discordo parcialmente fica terminante que a maioria dos líderes enxerga a decisão errada como uma chance de se reinventar, descobrir onde melhorar, se preparar para o futuro e para os novos desafios.

A questão que trata sobre motivar sua equipe, somando concordo totalmente e concordo parcialmente a maioria dos líderes acredita que consegue motivar sua equipe, buscando um melhor resultado e uma melhoria contínua para a equipe.

A questão que trata sobre como os líderes se adaptam a situações inesperadas, a soma de concordo totalmente e concordo parcialmente nos mostrou que a maioria dos líderes conseguem se adaptar às situações inesperadas, atualmente com os desafios que a liderança traz, e as mudanças repentinas nas organizações, ter a habilidade de se adaptar rapidamente é essencial para o líder, para trazer segurança para os que estão ao seu lado e confiança para os investidores que estão apostando nele.

Por último, na questão que trata de transmitir confiança, a maioria dos líderes respondeu que não gosta de projeto inacabado, o que nos mostra o comprometimento na liderança, a busca pelo apoio da equipe para concluir as funções, e como o líder acaba transmitindo confiança para os que estão ao seu redor que estão buscando juntos o melhor caminho, e, devido à maioria de seus resultados serem sempre positivos, essa confiança só tende a aumentar. Segundo os autores citados no artigo, essa é uma das mais importantes habilidades que o líder precisa ter, pois os que estão ao seu redor precisam confiar que estão sendo conduzidos para o caminho correto, e na outra vertente os investidores necessitam confiar em seus resultados de que vai conseguir concluir a tarefa e trazer os objetivos esperados pela organização.

Com base nas respostas do questionário aplicado, foi possível comparar com a visão dos autores citados no artigo e obter informações para concluir que as quatro habilidades estudadas durante o desenvolvimento do artigo podem, sim, influenciar na caminhada profissional do líder, pois influencia diretamente nos resultados de sua liderança, reflete nos seus liderados e no clima da organização, independentemente de qual for a área de atuação, pois o questionário foi aplicado desde líderes religiosos até líderes de instituições financeiras.

A limitação do artigo ocorreu devido ao fato de não ser possível aplicar o questionário a um maior número de líderes, e em áreas mais diversificadas, pois com isso teríamos mais dados disponíveis para análise. Para as pesquisas futuras, sugere-se abranger mais sobre o tema em instituições e corporações, buscando melhores resultados e adquirindo mais ferramentas para a tomada de decisão dos líderes.

## REFERÊNCIAS

BARON, D. **As leis de Moises para a gerência.** / David Baron; [tradução Ruy Jungmann]. – Rio de Janeiro: Record, 2002.

BENNIS, W.; NANUS, B. **Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança.** São Paulo: Harbra, 1988.

BOTELHO, P. *et al.* (2017). **O que Diferencia CEOs Bem-Sucedidos.** Disponível em: <http://hbrbr.uol.com.br/o-que-diferencia-ceos-bem-sucedidos/> . Acesso em: 07 jun. 2017, 16:30:50.

CULLIGAN, M. J.; DEAKINS, S.; YOUNG, A. **Administração: de volta as origens.** / Matthew J. Culligan, Suzanne Deakins, Arthur Young; tradução Lia Cayres. – São Paulo: Best Seller, 1988.

DOUGLAS, W.; TEIXEIRA, R. **As 25 leis Bíblicas do sucesso**. Rio de Janeiro, Sextante, 2012.

FONSECA, A. M. O.; PORTO, J. B.; ANDRADE, J. E. B. **Liderança: Um retrato da Produção Científica Brasileira**. RAC, Rio de Janeiro, v. 19, n. 3, art. 1, pp. 290-310, Maio/Jun. Rio de Janeiro: ANPAD, 2015.

GARCIA, D. B. **Os diferentes tipos de Liderança e sua influência no clima organizacional**. Data da publicação: 13 de dezembro de 2012, disponível em <http://www.administradores.com.br/producao-academica/os-diferentes-tipos-de-lideranca-e-sua-influencia-no-clima-organizacional/5220/> Acesso em: 08 out. 2017, 11:45:00.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HUNTER, J. C. **O Monge e o Executivo**. 13.ed. Sextante. Rio de Janeiro, 2004.

KING, W. J. **As regras de ouro da conduta profissional**. / W. J. King; revisado e adaptado por James G. Skakoon; [tradução Eduardo Lasserre]. – Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

LARA, E. D. **LIDERANÇA: A IMPORTÂNCIA DO LÍDER DA ORGANIZAÇÃO**. 2012. Universidade Tuiuti Paraná, Curitiba, 2012.

LEVINE, S. R.; CROM, M. A. **O Líder em você: como fazer amigos, influenciar pessoas e ter sucesso em um mundo em mutação**. / Stuart R. Levine, Michael A. Crom; [tradução Ruy Jungmann]. – 6.ed. – Rio de Janeiro: Record, 1997.

MANZ, C. C. **Em busca da sabedoria de Salomão**. São Paulo: Gente, 2013.

MAXWELL, J. C. **A arte de formar líderes: como transformar colaboradores em empreendedores**. / John C. Maxwell; [tradução Valéria Lamim Delgado Fernandes]. – Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2011.

MAXWELL, J. C. **Líder 360°: como desenvolver seu poder de influência a partir de qualquer ponto da estrutura corporativa**. / John C. Maxwell; [tradução Valéria Lamim Delgado Fernandes]. – Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2007.

MAXWELL, J. C. **O livro de ouro da liderança: o maior treinador de líderes da atualidade apresenta as grandes lições de liderança que aprendeu na vida**. / John C. Maxwell; [tradução Omar Alves de Souza]. – Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

SERAFIM, M. C.; MARTES, A. C. B.; RODRIGUEZ, C. L. **Segurando na Mão de Deus: Organizações Religiosas e Estruturas de Suporte ao Empreendedorismo**. 2010. 16f. XXXIV Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, 2010.

STETTNER, M. **O manual do novo gerente**. / Morey Stettner; [tradução Eduardo Refkalefsky]. – Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

TZU, S. **A arte da guerra: os treze capítulos originais.** / Sun Tzu; [adaptação e tradução André da Silva Bueno]. – São Paulo: Jardim dos Livros, 2013.

URIS, A. **Liderança.** 6. ed. Ibrasa. São Paulo, 1975.

VERGARA, S. C.; MOURA, L. S. **Práticas de Espiritualidade na Gestão de Pessoas.** 2012. 14f. XXXVI Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, 2012.

WHEATLEY, M. J. **Liderança para tempos de incerteza: a descoberta de um novo caminho.** / Margaret J. Wheatley; tradução Carlos A. L. Salum, Ana Lucia da Rocha Franco. – São Paulo: Cultrix, 2006.

WHITE, E. G. **Patriarcas e Profetas: o conflito entre o bem e o mal, ilustrado na vida de homens santos da antiguidade** / Ellen G. White; [tradução Flávio L. Monteiro]. 16.ed. – Tatuí, SP: Casa Publicadora Brasileira, 2006.

WHITE, E. G. **O desejado de todas as nações** / Ellen G. White; [tradução Isolina Waldvogel]. 22. ed. – Tatuí, SP: Casa Publicadora Brasileira, 2004.

**Como Referenciar este Artigo, conforme ABNT:**

REIS, T. A; ALMEIDA, H; OSWALDO, Y; CREMOZI, G. Princípios de Liderança Aplicados Pelos Líderes Contemporâneos em Instituições Denominacionais. **Rev. FSA**, Teresina, v.16, n. 5, art. 2, p. 17-36, set./out. 2019.

Contribuição dos Autores	T. A. Reis	H. Almeida	Y. Oswaldo	G. Cremozi
1) concepção e planejamento.	X	X		X
2) análise e interpretação dos dados.	X	X	X	X
3) elaboração do rascunho ou na revisão crítica do conteúdo.	X	X	X	
4) participação na aprovação da versão final do manuscrito.	X	X		X