



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ

PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
FEAAC – DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

CENTRO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO – CETREDE
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ESTRATÉGIA E GESTÃO EMPRESARIAL

ROBERTA DA COSTA LOPES

OS ESTILOS DE LIDERANÇA
COMO FATOR DE SUCESSO NAS ORGANIZAÇÕES

FORTALEZA

2008

ROBERTA DA COSTA LOPES

**OS ESTILOS DE LIDERANÇA
COMO FATOR DE SUCESSO NAS ORGANIZAÇÕES**

Monografia apresentada à Faculdade de Economia, Administração, Atuárias, Contabilidade e Secretariado, para obtenção do grau de Especialista em Estratégia e Gestão Empresarial.

Orientador: Prof. José Júlio Martins Tôrres, M.S

ROBERTA DA COSTA LOPES

**OS ESTILOS DE LIDERANÇA
COMO FATOR DE SUCESSO NAS ORGANIZAÇÕES**

Esta monografia foi submetida à Coordenação do Curso de Especialização em Estratégia e Gestão Empresarial, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Especialista em Estratégia e Gestão Empresarial, outorgado pela Universidade Federal do Ceará – UFC e encontra-se à disposição dos interessados na Biblioteca da referida Universidade.

A citação de qualquer trecho desta monografia é permitida, desde que feita de acordo com as normas de ética científica.

Data da aprovação ____/____/____

Nome do Aluno (a)

Prof. José Júlio Martins Tôrres – M.S
Orientador

Prof. Odilardo Viana de Avelar Junior
Coordenador

Dedico este trabalho à minha família, ao meu noivo Luciano, aos meus companheiros de profissão e aos futuros gestores de pessoas.

AGRADECIMENTOS

A DEUS, que me deu vida e inteligência, e que me dá força para continuar a caminhada em busca dos meus objetivos. A esse Deus maravilhoso que sempre me ilumina e me conforta nos momentos difíceis da vida.

Ao professor Júlio Tôres pela dedicação na realização deste trabalho, que sem sua importante ajuda não teria sido concretizado. Obrigada pelo incentivo e sugestões dadas para a realização da monografia.

Aos meus pais, Sérgio e Augusta, que me ensinam a confiar em Deus e a não temer os desafios, e a superar os obstáculos com humildade e integridade.

Ao meu noivo pelo apoio e incentivo nos meus estudos.

Ao escritório Trigueiro Fontes Advogados e à minha chefe Sra. Maricélia Cunha, pela oportunidade que me deram na empresa para aprimorar minhas habilidades.

Com sonhos, determinação e liberdade para tentar fazer algo novo, pessoas comuns fazem coisas extraordinárias. Dee Hock

RESUMO

Tendo em vista as grandes mudanças de comportamento e de estrutura nas organizações e na sociedade, buscou-se apresentar como o líder tem um papel essencial nessa fase de mudanças. Esta monografia tem como objetivo fazer um estudo sobre os estilos de liderança e se esses estilos influenciam no sucesso das organizações. Para tanto se fez necessário um estudo bibliográfico sobre liderança e o sucesso das empresas. Foram estudados autores como Hock (2004), Hunter (1999), Chiavenato (2005) e Wheatley (2006), Covey (2005), Maxwell (2007), entre outros, para subsidiar teoricamente o trabalho. Esse estudo mostra uma diversidade sobre os estilos de liderança e sucesso empresarial, também aborda o tema liderança, o papel do líder, o papel do gerente e o papel do facilitador; e apresenta a contribuição da nova ciência para os líderes e organizações. A seguir veremos que de fato, o sucesso das organizações, depende em grande parte da atuação do líder e do seu relacionamento com as pessoas.

Palavras-chaves: estilos de liderança, liderança, líder, sucesso empresarial, organizações.

LISTA DE QUADROS E TABELAS

Tabela 1 – Gerência x Liderança.....	18
Tabela 2 – Tipos de Liderança	25
Quadro 1 – Comparando os papéis do líder, gerente e facilitador.....	38

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 LIDERANÇA E SEUS ESTILOS	12
2.1 O que vem a ser liderança?.....	12
2.2 Os estilos de liderança influenciam o sucesso das organizações?	22
2.3 Novos paradigmas da liderança.....	26
3 OS DESAFIOS DO NOVO LÍDER	30
3.1 Conceitos de líder.....	30
3.2 Líder X Gerente X Facilitador	36
3.3 Ouvir: uma importante habilidade para o líder desenvolver.....	40
4 LIDERANÇA E A NOVA CIÊNCIA	44
4.1 Como a nova ciência tem influenciado as organizações?	44
5 CONCLUSÃO	53
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	55

1 INTRODUÇÃO

Verificando a literatura sobre liderança evidenciou-se que um dos segredos que conduzem ao sucesso de qualquer que seja a organização, é o estilo de liderança usado adequadamente.

Com esse estudo e a verificação empírica pressupõe-se que os líderes estão mais envolvidos com seus liderados e que nas situações vivenciadas diariamente, cada estilo é usado conforme a necessidade e dependente do comportamento de cada colaborador. Entende-se, portanto, que os líderes dessas organizações possuem uma formação atualizada e trabalham em empresas nas quais a cultura predominante permite que o líder aplique seus conhecimentos de forma a motivar seus colaboradores e assim, estes trabalhem com mais ânimo e qualidade promovendo o sucesso de toda a empresa. “Esses líderes acreditam que com sonhos, determinação e liberdade para tentar, pessoas comuns fazem coisas extraordinárias” (HOCK, 1999, p.29).

Diante dessa realidade, constatada à luz da literatura sobre liderança, destaca-se a importância do líder nas organizações. Ele precisa possuir conhecimentos, habilidades, atitudes e, acima de tudo, gostar de *liderar pessoas e liderar com pessoas*.

Esse trabalho busca, através do estudo bibliográfico, mostrar que as empresas que alcançam e conseguem manter o sucesso é também através da atuação dos seus líderes no cotidiano.

São abordados conceitos de líder e liderança, estilos de liderança, o papel do líder, o papel do gerente e o papel do facilitador, o desafio do líder atual e um pouco sobre liderança e a nova ciência. Destacam-se também alguns motivos norteadores para a realização deste trabalho sobre os estilos de

liderança, quais sejam: aprofundamento do estudo do tema e comparação com os estilos de liderança vivenciados no dia-a-dia.

No primeiro capítulo são apresentados conceitos dos estilos de liderança e algumas definições de sucesso empresarial. Também é apresentado como esses estilos são usados adequadamente e a influência que eles têm para a organização quando os líderes sabem aplicá-los a fim de alcançarem as metas estabelecidas pelos empreendedores e os resultados positivos esperados pelo próprio líder.

O segundo capítulo descreve as diversas definições de liderança, de líder e sobre o papel do líder nas atuais organizações para que elas sejam consideradas como organizações de sucesso, bem como as diferenças de líder, gerente e facilitador. Nesse capítulo é também apresentada uma explanação sobre uma das importantes habilidades que o líder precisa desenvolver: o saber ouvir.

No terceiro e último capítulo vê-se a contribuição da nova ciência para a liderança nos dias de hoje, a influência que essa ciência tem feito nas organizações, na vida dos líderes e no ambiente onde atuam.

Existe uma grande contribuição teórica explicitada por Wheatley (2006), Hunter (2004), Hock (1999), Chiavenato (1994), Covey (2005), Maxwell (2007) entre outros, dentro dessa abordagem sobre liderança, que será explanada durante a revisão bibliográfica da pesquisa.

2 LIDERANÇA E SEUS ESTILOS

2.1 O QUE VEM A SER LIDERANÇA?

Nos últimos anos a gestão de pessoas tem sido mais observada pela administração geral das organizações. Essa mudança significativa ocorreu a partir dos anos 90 do século XX, em virtude de fatores como a percepção das necessidades legítimas dos colaboradores, a estrutura das organizações, a retenção dos talentos humanos e das mudanças da própria sociedade.

Essas mudanças têm levado os gestores de muitas organizações a refletirem sobre o papel dos seus líderes e a influência que estes possuem no sucesso de suas empresas. E também instigam os líderes a serem cada vez mais flexíveis e comunicativos e assim conduzir e induzir seus liderados a trabalharem com eficiência, eficácia e efetividade, deixando transparente os propósitos e os objetivos da organização.

Segundo Hock (1999, p.73),

O comportamento induzido é a essência da relação líder/seguidor. O comportamento forçado é essência de todas as outras. Onde o comportamento é forçado há tirania, mesmo que benigna. Onde o comportamento é induzido, há liderança, mesmo que poderosa. No entanto, um propósito claro e significativo e fortes princípios éticos que venham de todos os participantes devem ser a essência de qualquer relação e de qualquer instituição.

Para tanto, é importante que os liderados sejam orientados no que se refere aos propósitos, missão, valores e objetivos da organização. Mas, é interessante esclarecer que o papel do líder não é garantir que seus liderados saibam só o que e quando fazer. É essencial que os liderados conheçam bem a organização, que tenham clareza de onde estão para que possam evoluir

continuamente. É essencial uma gestão com a participação e envolvimento de todos. Como relata Wheatley (2006b, p.123), "... o trabalho de toda equipe ou organização precisa começar com uma noção clara daquilo que se está tentando realizar e da maneira como se deseja agir em conjunto".

Liderança não deixa de ser um tema inspirador, instigador, gratificante, ousado às vezes, e complexo. Afinal, trata-se da gestão de pessoas. E, nesse contexto de mudanças em que a gestão de pessoas está em evidência, vê-se no dia-a-dia, em livros e artigos, que houve mudança até na forma antiga e mecanicista de as pessoas se referirem aos empregados e chefes. Os empregados agora são chamados de colaboradores e os chefes de gestores ou líderes.

Outra grande mudança que tem acontecido ultimamente é que as pessoas estão mais envolvidas nas suas atividades, conhecem melhor seus direitos e deveres trabalhistas, estão mais próximas de seus líderes, fazendo, assim, com que as organizações e elas próprias cresçam. O diferencial, a vantagem competitiva das organizações são os talentos humanos. Assim, não se pode considerar que somente as representações financeiras, as ações de marketing e os investimentos tecnológicos são responsáveis pelo sucesso organizacional. As pessoas é que fazem tudo acontecer para que a empresa cresça e alcance o seu sucesso. Mas para que isso aconteça é importante destacar o papel do líder nas organizações e o seu envolvimento com sua equipe de trabalho, pois é através da sua equipe que ele realiza tarefas e alcança os objetivos e metas traçadas pela organização.

Obtém-se então que, "liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando realizar aos objetivos identificados como sendo de bem comum" (HUNTER, 2004, p. 25).

É importante observar que o tipo de líder que utiliza o comando e controle para garantir bons resultados e para manter uma equipe unida não está

preparado para os desafios da nova liderança. Infelizmente ainda há muitas organizações em que as lideranças atuam dessa forma, impedindo que as pessoas participem e se desenvolvam. “Uma das explicações é que os líderes preferiram o poder à produtividade. Preferiram manter o controle a deixar a organização funcionar com máxima eficiência” (WHEATLEY, 2006a, p. 67). Mas hoje a realidade é outra: as pessoas estão mais envolvidas em seus trabalhos e mais comprometidas com o sucesso da organização, estão dispostas a superar desafios, querem contribuir com suas idéias e assumir responsabilidades.

Como relata Wheatley (2006a, p. 67) “as pessoas se juntam para realizar mais, não menos. Atrás de cada impulso organizador há uma esperança de que, juntos, vamos realizar coisas importantes que não conseguiríamos realizar sozinhos”. Grandes coisas são possíveis quando as pessoas aumentam a participação em prol de um bem comum. Aqui vale destacar a relação que o líder precisa ter com seus liderados. É preciso saber ouvir, é preciso dar atenção, é preciso dedicar-se aos liderados para conhecê-los como pessoa, não só como profissional. Nada substitui o contato humano.

Uma das principais descobertas do campo da administração do conhecimento é que as pessoas compartilham o que sabem só quando sentem que recebem atenção e quando se importam com a organização. Não é a nova tecnologia que permite a troca de conhecimento, mas a qualidade das relações humanas. (WHEATLEY, 2006a, p. 112)

Como são importantes as relações entre as pessoas de uma organização. Esse mundo das relações – que é o segredo do sucesso e da liderança – é rico e complexo. O sucesso das empresas também depende da boa relação entre seus integrantes. Para Wheatley (2006a, p. 113) “terão sucesso as organizações que souberem trazer à tona as melhores qualidades humanas – nossa necessidade de boas relações e nosso desejo de contribuir para alguma coisa maior do que nós mesmos”.

Pode-se dizer que o líder é um dos maiores responsáveis pela sobrevivência e sucesso ou não, de uma organização. O sucesso empresarial está em profunda conexão com a excelência da liderança e para que isso aconteça os líderes precisam de alguns itens essenciais, são eles: visão, dedicação, propósitos, saber ouvir e, sobretudo gostar de lidar com pessoas para trabalhar em equipe. Contudo, a empresa, em primeira instância, é a grande responsável por uma boa liderança e em segunda instância, o próprio líder. A responsabilidade da empresa se dá no momento em que ela traça o perfil do líder e o contrata, e a responsabilidade do líder se dá na aplicação das suas habilidades pessoais e estilos adequados ao perfil e à cultura da empresa. Ambos precisam estar em sintonia com as decisões e com os propósitos a fim de que os resultados almejados sejam alcançados e compartilhados como consequência dessa parceria, dessa sintonia.

Quando a empresa traça o perfil do líder que ela precisa para levar a frente sua missão e para chegar ao sucesso esperado, é importante que forneça claramente sua cultura e que direção tomará essa liderança, permitindo é claro, que o líder agregue as suas habilidades pessoais para mobilizar a equipe aos objetivos principais.

Como relata PIERRE (2002, p. 38):

Depois que a organização traça suas linhas básicas do contorno do líder ideal, deve implementar programas de desenvolvimento gerencial que permitam alcançar os objetivos propostos e até complementá-los através de características individuais de cada líder.

Vê-se, portanto, como é essencial que a empresa conheça bem o líder que está à frente do seu negócio, bem como, é essencial que o líder conheça a cultura da empresa em que trabalha, e verifique se os valores dessa empresa são correlatos com os seus valores pessoais e se suas habilidades e estilos são os suficientes para exercer uma boa liderança nessa organização. Porque quando os objetivos da empresa são correlatos com os dos líderes e colaboradores, estes se sentem mais motivados a trabalhar em prol das metas da empresa. Eles se

sentem mais satisfeitos. E da mesma forma que se busca alcançar as metas da organização, seja por maior qualidade nos serviços e produtos ou, seja para manter-se no mercado com competitividade, é essencial a satisfação dos talentos internos. Sabe-se que o ser humano age para satisfazer suas necessidades, e se a empresa proporciona condições de crescimento pessoal e profissional ao seu colaborador, nasce aí uma relação de confiança, de compartilhamento de metas e de busca pelo sucesso. Essa relação de interdependência estabelece um processo de “ganha-ganha” para todos.

O sucesso organizacional está também ligado a um tipo de liderança desejável no mundo corporativo; a liderança integrativa. Essa liderança envolve e integra as pessoas em torno de um objetivo maior na organização. Para que a liderança seja mesmo integrativa, é interessante que o líder seja capaz de criar uma sinergia entre todos, motivando-os a buscar seus sonhos em parceria com a empresa, de forma que as empresas, os líderes e os liderados estejam satisfeitos com suas realizações. Também é necessário que a comunicação, o diálogo, e, principalmente a qualidade das relações humanas sejam freqüentes e verdadeiros, a fim de que as pessoas se integrem umas com as outras e com o ambiente empresarial.

Outro fator a ser considerado é o senso de equipe dentro da empresa. Todos precisam estar envolvidos com todos os setores. As pessoas devem ter o senso que todos formam uma única equipe e que apesar de cada setor ter a sua responsabilidade específica, todos estão em conexão, estão integrados e inter-relacionados. Pois, uma vez que uma empresa tem uma missão a cumprir, aquela missão torna-se o foco de todos dessa empresa e não só de uma parte daquele todo.

É lamentável que a maioria das empresas e dos líderes não tenha percebido a importância das relações humanas e da integração. Por falta desse envolvimento e dessa consciência de que todos são importantes e não só uma parte, e que o senso de coletivismo faz com que as pessoas se desenvolvam

e evoluam, é que muitos líderes se perguntam o porquê de suas equipes não serem unidas e o porquê da demora do sucesso nas organizações.

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

- a) Liderança como influência: uma pessoa pode influenciar outra em função do relacionamento existente entre elas;
- b) Liderança que ocorre em determinada situação: ocorre em dada estrutura social decorrente da atribuição de autoridade para a tomada de decisão;
- c) Liderança dirigida pelo processo de comunicação humana: capacidade de induzir o grupo com zelo e correção;
- d) Liderança visando à concepção de um ou de diversos objetivos específicos: o líder como meio para atribuir seus objetivos ou necessidades”.

Logo, é preciso um líder presente em todos os níveis hierárquicos da organização para que atue de acordo com a situação do dia-a-dia, sempre observando a cultura da empresa.

A liderança como sendo uma experiência transformadora é cheia de histórias e de desafios vivenciados pelo líder na sua jornada cotidiana. Para que uma pessoa possa melhor ocupar uma posição de liderança é importante a “bagagem de vivências” trazidas por essa pessoa, pois ela terá grandes responsabilidades aos seus cuidados.

Na jornada da liderança é importante uma aprendizagem contínua, sempre voltada às necessidades de mudança que caracterizam o momento vivenciado, para que o líder vá além das suas habilidades técnicas gerenciais. O novo líder não pode possuir apenas habilidades técnicas gerenciais, é importante inteligência emocional para conduzir e induzir sua equipe de trabalho,

para solucionar conflitos, para agir estrategicamente e até para guiar sua própria carreira. A inteligência emocional é uma das principais habilidades a ser desenvolvida pelo líder. Ela ajuda na tomada de decisões nas organizações, no equilíbrio das emoções, na comunicação com as pessoas e principalmente a lidar com os próprios sentimentos em cada situação. Há diferenças significativas nas atitudes de quem gerencia e de quem lidera. Liderança não é gerência, e vice-versa.

TABELA 1

Gerência X Liderança

Gerência	Liderança
Elabora agendas com planos	Desenvolvimento de estratégias
Redes de relacionamentos através da hierarquia formal	Redes de relacionamentos convergentes
Ação pelo comando	Ação pela inspiração
Rigidez	Flexibilidade
Controle	Autonomia
Mantém o sistema vigente	Gera mudanças úteis, desenvolve
Administra	Inova
Focada nos sistemas e estruturas	Focaliza as pessoas
Visão limitada	Perspectiva ampla
Questiona como e quando	Questiona o quê e o porquê
Aceita o <i>status quo</i>	Desafia o <i>status quo</i>
Faz corretamente	Faz a coisa certa

Fonte: KOUSES e POSNER (2001, apud FERRAZ, LIMA, 2007, p. 13)

Vê-se, então, nas diferenças exemplificadas da tabela que são mundos diferentes, mas, não menos importantes. Há momentos em que a equipe precisa ser gerenciada e há momentos em que precisa de liderança.

Segundo Kouzes e Posner (1997 apud FERRAZ, LIMA, 2007, p. 25) existem cinco regras básicas da liderança, quais sejam:

- 1- Desafiar o estabelecido
- 2- Inspirar uma visão compartilhada
- 3- Permitir que os outros ajam
- 4- Apontar o caminho
- 5- Encorajar o coração

Cada uma das regras propõe compromissos para que o líder as desenvolva. Para a primeira regra – desafiar o estabelecido – o compromisso

número um é: “busque oportunidades desafiadoras para mudar, crescer, inovar e melhorar” (KOUZES e POSNER, 1997 apud FERRAZ, LIMA, 2007 p. 25).

A sugestão para fazer valer esse compromisso é:

- Encare toda nova tarefa como uma aventura;
- Encare toda nova tarefa como um reinício, mesmo que não o seja;
- Envie as pessoas em busca de idéias;
- Saia e descubra algo que precise de reparos;
- Designe as pessoas para as oportunidades;
- Renove suas equipes;
- Adicione aventura e alegria ao trabalho de todos.

O compromisso número dois é: experimentar, assumir riscos e aprender com os erros decorrentes. A sugestão para valer esse compromisso no dia-a-dia é:

- Elimine as duchas frias;
- Trabalhe com idéias que, a princípio, pareçam estranhas;
- Homenageie os que assumem riscos;
- Registre todos os fracassos, bem como todos os êxitos;
- Mostre como assumir riscos;
- Encoraje o pensamento sobre possibilidades;
- Maximize as oportunidades de escolha.

Para a segunda regra – inspirar uma visão compartilhada – o compromisso número três é: imagine um futuro enaltecido e enobrecido. Esse compromisso sugere que o líder decida o que quer que tenha escrito uma declaração da visão, que o líder também aja com a intuição e torne-se um futurista.

O compromisso número quatro, ainda nessa regra, é: “envolva os outros em uma visão comum mediante o apelo aos seus valores, interesses,

esperanças e sonhos” (KOUZES e POSNER, 1997 apud FERRAZ, LIMA, 2007 p. 27). Os autores sugerem que o líder saiba identificar quem são seus seguidores, que desenvolva a sua capacidade de comunicação interpessoal, a fim de conhecer melhor quem está liderando. O líder também tem a missão de estar sempre motivando, educando, compartilhando de modo positivo da sua visão para a equipe, falando com o coração e antes de tudo, ouvir com frequência. Às vezes essa missão pode ser muito árdua para o líder, pois, motivar, compartilhar de modo positivo etc, se torna difícil se o líder não estiver motivado com a organização. Surge então o grande zelo ao contratar ou formar o líder da empresa. Esses líderes devem ser as jóias raras da empresa. São eles que estão no cotidiano com as equipes, mobilizando e fazendo as atividades acontecerem. São eles que compartilham da visão do negócio e têm contato direto com as grandes responsáveis pelo sucesso da empresa – as pessoas.

Para a regra número três – permitir que os outros ajam – o compromisso número cinco é: “fomentar a colaboração ao promover metas cooperativas e desenvolver a confiança”. (KOUZES e POSNER, 1997 apud FERRAZ, LIMA, 2007 p. 28). Para isso, os autores mostram alguns tópicos que facilitam a aplicação dessa regra.

- Aumente as interações;
- Focalize os ganhos, não as perdas;
- Forme parcerias de planejamento e solução de problemas;
- Avalie o grau de colaboração;
- Vá primeiro.

O compromisso número seis é: “fortaleça as pessoas ao distribuir poder, possibilitar escolha, desenvolver a competência, designar tarefas importantes e oferecer apoio explícito” (KOUZES e POSNER, 1997 apud FERRAZ, LIMA, 2007 p. 28). Para esse compromisso a maior missão do líder é educar e promover relacionamentos. Na opinião da autora desta monografia, a missão mais importante do líder é exatamente o compromisso com a educação

do liderado. Sabe-se que é através da educação e/ou reeducação que tudo na vida, no mundo e no ambiente organizacional, algo pode ser mudado, renovado. Não é fechar os olhos para a realidade do dia-a-dia e nem tampouco mudar tudo ao mesmo tempo na organização. O segredo é ver com novos olhos e tentar mudar aos poucos, e isso é uma questão de educação, de aprendizado com as vivências e experiências do líder.

Educar não é missão fácil e nem sempre os gestores têm consciência disso. Para educar/ reeducar é essencial que haja um bom relacionamento entre todos os envolvidos. São os relacionamentos que criam um ambiente de confiança nas pessoas e estas por sua vez, se permitem ouvir novos conceitos e experimentar novas situações de aprendizado.

A regra número quatro – apontar o caminho – tem como compromisso: “dê o exemplo ao se comportar de modo coerente com os valores compartilhados” (KOUZES e POSNER, 1997 apud FERRAZ, LIMA, 2007 p. 28). Esse compromisso pode ser desenvolvido a partir do diálogo sobre os valores pessoais e os valores compartilhados. Os autores também sugerem para os líderes que estes alcancem pequenas vitórias que fortaleçam o compromisso. Isso pode ser feito com planejamento, com o esclarecimento dos objetivos e tarefas a serem realizadas.

A última regra da liderança, apresentada pelos autores, é: encorajar o coração. O compromisso dessa regra é: “reconhecer as contribuições individuais para o êxito de todos os projetos” (KOUZES e POSNER, 1997 apud FERRAZ, LIMA, 2007 p. 29). O líder pode encorajar sua equipe sendo criativo com as recompensas e dá-las pessoalmente, elogiar publicamente todos da equipe e proporcionar *feedback* durante a execução das atividades programadas. Outro ponto importante é comemorar os objetivos alcançados, animar as pessoas, pois as pessoas naturalmente gostam de ter aquele sentimento de realização, de missão cumprida. Por isso é interessante que o líder planeje criativamente e imediatamente uma celebração para esses momentos de realização coletiva.

As pessoas se sentem importantes, capazes, felizes, motivadas e fazem melhor da próxima vez.

Mas, com tantas regras e definições, parece ser fácil ser líder e exercer uma boa liderança. De fato o que seria uma boa liderança? Existe um só tipo perfeito? A liderança requer mesmo todas essas regras?

Kouzes e Posner (2001) dão boas dicas para quem deseja seguir as cinco regrinhas básicas da liderança e alcançar sucesso e bons resultados com a equipe de trabalho. Sabe-se, no entanto, que nem sempre é possível fazer tudo como sugerem e indicam os autores, por mais que tenham respaldo no assunto que dominam e por mais que tenha funcionado em outras organizações. É importante, antes de tudo, conhecer bem a cultura da organização para que as sugestões acima e os estilos de liderança sejam aplicadas oportunamente. Ninguém muda a cultura de uma empresa da noite para o dia. E nem sempre são para ser mudadas. O segredo é usar estilos de liderança de acordo com a cultura de cada empresa e com cada situação vivenciada.

2.2 OS ESTILOS DE LIDERANÇA INFLUENCIAM O SUCESSO DAS ORGANIZAÇÕES?

Essa pergunta inquieta as lideranças tradicionais, pois essas acreditam que somente uma boa estrutura, uma equipe bem treinada, uma carteira recheada de clientes e os acionistas satisfeitos é que definem o sucesso das empresas.

No entanto, nem sempre são esses fatores que definem o sucesso empresarial. Ter boa estrutura, uma equipe bem treinada, clientes, acionistas satisfeitos é importante para o sucesso, bem como, conhecimento de mercado, formação técnica e/ou acadêmica, investimento nos talentos humanos, ações de *endomarketing*, entre outras. Porém, existe uma pessoa que pode fazer toda a diferença no presente e no futuro da organização, trata-se do líder. Ele tem a arte de influenciar as pessoas a se dedicarem à organização para que ela alcance e

mantenha o sucesso. É o líder com o compromisso de educar, com os seus estilos, com sua experiência, com sua técnica, com seu jeito de convencer e orientar as pessoas, que garante grande parcela do sucesso das organizações.

O líder como educador precisa antes de tudo estar aberto para ouvir novas opiniões, estar disposto a largar velhos paradigmas e se abrir a novos conhecimentos e novas experiências. É com a vivência diária que o líder também aprende e desaprende com os liderados. Não se pode ter o liderado apenas como alguém que tem muito a aprender e que deve aceitar sempre as decisões e orientações do líder. Essa é a visão tradicional e mecanicista que muitos gestores têm. O liderado também poderá ser líder, se ele for detentor de certo conhecimento num determinado momento. Daí a importância de o líder ter equipes com formação e conhecimentos variados. Sabe-se que muitas empresas se negam a contratar pessoas que em termos técnicos e de experiências detêm mais conhecimentos que o dono da empresa. Muitos donos acham que somente eles devem ter o conhecimento e a experiência máxima na empresa, que é inadmissível que um jovem possa ter criatividade e competência na empresa. Faz-se necessário, que esses donos e até mesmo alguns gestores, dispensem esse tipo de pensamento míope e absurdo, e acreditem nos jovens talentos, e usem, sim, contratar profissionais que sabem mais do que eles. Feliz do gestor que reconhece a importância das equipes mistas com formação e experiências diferentes. Todos são importantes numa empresa, não apenas um setor. Mas todos que fazem parte daquele todo.

A liderança tradicional tem vários tipos e, embora, a realidade em algumas empresas seja diferente, é esse tipo tradicional que ainda perdura na maioria delas. São empresas que não conseguem enxergar o valor do líder e das pessoas. Nessas empresas, às vezes, o produto tem mais importância do que quem os projetou. É lamentável como o fator humano é desprezado por alguns gestores. Para esses gestores o resultado final, o lucro, o padrão determinado pela administração geral é o fator essencial, quando na verdade são as pessoas que fazem toda a diferença no sucesso das organizações.

Sabe-se que a chave do sucesso de qualquer organização está cada vez mais dependente da sua capacidade de manter e desenvolver os talentos internos e na capacidade do líder gerenciar com as pessoas. Não se trata de gerenciar pessoas, porque elas não são coisas. Pessoas não são gerenciadas como “coisas”, como por exemplo, um cartão de crédito ou um talão de cheques. Pessoas não são máquinas, as máquinas apenas complementam a capacidade e a criatividade do ser humano. Pessoas são lideradas, e uma gestão de sucesso é feita com as pessoas. Sobre as pessoas serem tratadas como coisas, como máquinas, Wheatley (2006b, p. 97) relata: “É ao mesmo tempo triste e irônico o fato de que tenhamos tratado as organizações como máquinas, agindo como se fossem coisas mortas quando o tempo todo elas eram sistemas vivos e abertos capazes de renovar a nós mesmos”.

É improvável que alguma organização alcance seu sucesso no mercado sem antes ter investido no talento humano e no relacionamento com os seus funcionários. Quando o líder tem bom relacionamento com as pessoas ele consegue fazer com que elas abracem com ele uma missão, ele consegue que as pessoas se sintam parte daquele todo e vejam a organização como sendo delas. Então, as pessoas sentem que toda e qualquer ação e atitude delas influenciam no resultado final e que esse resultado tem repercussão no mundo todo, pois as organizações são sistemas vivos, porque ali tem gente com energia suficiente para mobilizar outras pessoas em prol de um mundo melhor.

O ser humano não consegue viver sem se comunicar, sem estar em contato com outras pessoas. As pessoas se unem naturalmente por alguma causa, por objetivos e necessidades em comum. Todas as pessoas são importantes na organização. Desde a senhora do cafezinho ao gestor, todos são importantes como pessoa e como profissional. No âmbito profissional, principalmente quando se refere aos projetos da empresa, todos, são pessoas essenciais, do auxiliar de limpeza ao gestor, bem como, os fornecedores, todos têm igual importância. Todos precisam estar envolvidos e ter a noção clara do que a empresa pretende realizar para ser eficiente e eficaz. Por isso,

a importância dos relacionamentos com as pessoas e a forma como se relacionam. E o líder pode direcionar qualquer organização ao sucesso. Como relata Maxwell (2007, p. 12):

[...] a capacidade de lidar com pessoas faz a diferença entre aqueles que se destacam e os que ficam na mediocridade. É uma habilidade de valor incalculável. Não importa o que você queira fazer, se não é capaz de alcançar o sucesso junto com as outras pessoas, então não o alcançará.

O líder, com seus estilos e demais habilidades, deve usar a energia das pessoas para criar um ambiente favorável aos bons relacionamentos e à melhoria na produção diária das empresas. Sobre a produção e a realização das atividades é que mais se deve ter cuidado nos estilos empregados pelo líder. Há momentos em que o líder precisa ser mais democrático ou mais autocrático ou mais liberal. Tudo dependerá da situação, da cultura e principalmente do negócio da organização. Como relata WHEATLEY (2006b, p. 104) “quando sabe o que é, que forças tem e o que está tentando alcançar, a organização pode reagir com inteligência às mudanças do seu ambiente”. Numa empresa que precise de pessoas criativas para desenvolver novos produtos e novos serviços, o líder não poderá ser destruidor nem autocrático. Sendo assim ele não permitirá que as pessoas fiquem à vontade para criar, para imaginar e enfim, para expressar o potencial criativo que há nelas. Como relata Hock (1999, p. 78):

Pessoas não são “coisas” a serem manipuladas, rotuladas, enquadradas, compradas e vendidas. Acima de tudo, não são “recursos humanos”. São seres humanos inteiros que contêm a totalidade do universo em evolução, ilimitadas até começarmos a limitá-las.

Conforme cita o autor mencionado acima, as pessoas se tornam limitadas, justamente quando não têm a liberdade de criar, de se expressar, de opinar e sugerir. Quando são tratadas como coisas e não como seres humanos, é que elas começam a ser limitadas em si próprias, desperdiçando ou omitindo todo o potencial que há nelas.

Segundo Belluzzo (2002), a liderança divide-se em autocrática, democrática e liberal, conforme demonstra a tabela 2.

TABELA 2

Tipos de lideranças

Situação	Autocrática	Democrática	Liberal
Decisões	Decide sozinho	Equipe toma decisões, líder assiste e participa	Equipes tomam decisões, participação mínima do líder
Programa de Trabalho	Determina como deve ser executado	Equipe delinea os procedimentos e o líder apóia	Líder esclarece dúvidas quando necessário
Divisão de Trabalho	Determina quem deve executar e o que	Equipe decide sobre a divisão	O líder não participa
Participação do Líder	É "pessoal" domina elogios e críticas	É participativo é objetivo, elogios/ críticas compartilhadas	Participa só quando solicitado

Fonte: BELUZZO (2002, p.5)

A tabela anterior mostra três tipos tradicionais de liderança. Não quer dizer que nenhum desses tipos esteja certo ou errado. Em algum momento, em alguma situação, um desses tipos será usado.

O sucesso do líder e da organização está relacionado com o estilo de liderança aplicado. Qualquer estilo usado adequadamente ajuda as pessoas e a organização.

2.3 NOVOS PARADIGMAS DA LIDERANÇA

Há algum tempo atrás não se falava tanto em liderança, nos estilos de liderança, nas mudanças organizacionais e nem na pessoa do líder, embora existam desde os primórdios. Ocorre que nos últimos tempos as grandes organizações têm se preocupado mais com as pessoas, com os talentos humanos de suas empresas. E o fato de reconhecerem que é preciso de uma boa gestão para alcançar o sucesso organizacional, além de outros fatores é claro, faz com que os velhos paradigmas e os pré-conceitos da liderança tenham se tornado obsoletos.

A noção de que a liderança só acontece no topo da pirâmide hierárquica das organizações está ultrapassada. Há alguns mitos sobre liderança, são eles:

- todo líder ocupa um cargo um cargo de chefia;
- a liderança é uma habilidade rara;
- a liderança não pode ser desenvolvida ou aprendida;
- a liderança só existe na cúpula da organização;
- o líder é um controlador de pessoas;
- o líder já nasce com o dom de liderar etc.

Deve-se ter cautela com as definições pré-conceituais existentes, pois a liderança não está apenas ligada a nível hierárquico superior, ela ocorre em qualquer lugar e situação onde uma pessoa se disponha a educar, orientar, a decidir, a compartilhar e a delegar.

Nas empresas, observa-se que nem sempre o chefe, o gerente ou o sócio são os líderes. E podem até ser, se uma determinada situação requerer que eles sejam os líderes. Às vezes, é um simples funcionário que influencia o comportamento de outros naquele lugar. Por isso, a princípio, têm-se um novo paradigma: o líder é aquele que influencia pessoas e a situação.

É preciso também quebrar o paradigma de que só é líder aquela pessoa que nasce com o dom da liderança, sendo, portanto, considerada como uma rara habilidade. É natural que, de fato, em algumas pessoas sejam notáveis as características indicativas de um líder, como por exemplo: aquelas pessoas que tomam iniciativa na resolução de conflitos, aquelas que têm a visão do negócio e apontam o caminho. Mas, nem por isso, pode-se dizer que tal pessoa é líder ou pode exercer liderança. Quebra-se, então, o paradigma de que a liderança não pode ser desenvolvida ou aprendida. Pode, sim. Para isso, o que pode ser considerado como essencial nessa escolha é, abraçar a missão e o compromisso de influenciar as pessoas e torná-las o melhor que elas podem ser

e passar confiança no relacionamento com os liderados, ser educador e aprender com as vivências do dia-a-dia e com os relatos das experiências dos liderados. Os liderados também exercem influência na vida e no estilo de liderança do líder. Isso é resultado da integração, da cumplicidade, e da busca de valores e propósitos em comum.

O líder pode ter a melhor das intenções e ter um nível de formação e conhecimento elevadíssimo. No entanto, faz-se necessário primeiro saber se relacionar bem com as pessoas, ter respeito por elas em sua essência e, em segundo, ter humildade e reconhecer que mesmo sendo líder, ele não é o cargo que ocupa, é preciso lembrar que foi a escolha de ser líder foi feita por ele. A liderança é uma escolha e não um *status*. Em terceiro, não poderá nunca esquecer de que os méritos, as conquistas e também os fracassos são de todos da equipe e não só do líder.

A liderança atual requer dos líderes uma missão pessoal nas organizações. Eles precisam perceber e compreender a empresa como um todo para que suas atitudes sejam condizentes com a realidade da empresa e para que ele viabilize suas competências para envolver estrategicamente sua equipe na melhoria contínua da natureza dos trabalhos, do relacionamento entre líder e liderados, e do desenvolvimento da organização como um todo. Para que isso aconteça, a liderança precisa ser integrativa e transformadora. Quando se fala em transformação, não se trata de trocar os móveis de lugar, de colocar funcionários em outros setores etc. Transformação nesse contexto significa provocar na organização uma mudança de comportamento nas pessoas. Essa mudança começa quando o líder consegue fazer com que as pessoas pensem na organização com um todo, em como é importante que todos estejam interligados entre si e em como cada pessoa é importante ali dentro. O senso de cooperação deve prevalecer a fim de que todos trabalhem com um objetivo em comum. É o esforço em conjunto que faz as pessoas e as organizações crescerem juntas, não apenas em quantidade, mas principalmente na qualidade e, sobretudo, na qualidade dos relacionamentos. Essa atitude requer do líder uma forte

persistência em sua missão (aprendizado individual), uma grande sensibilidade para ouvir as pessoas, para sentir as coisas acontecendo e para colocar-se à disposição do outro, o que chamamos de empatia.

O maior paradigma a ser quebrado pelo líder é o de que ele mesmo não precisa mudar. O líder precisa rever seus conceitos e suas formas de liderar diariamente. O líder que não faz essa auto-análise pode gerar um grande problema para ele e para a organização, uma vez que, ele é um agente de mudanças.

Por isso, o líder deve estar atento e aberto às mudanças que acontecem no mercado global, a fim de agir localmente e educar e orientar às organizações para serem melhores e a acompanhar as tendências não só mercadológicas, mas também de comportamento em relação aos colaboradores.

Eis um grande desafio aos líderes!

3 OS DESAFIOS DO NOVO LÍDER

3.1 CONCEITOS DE LÍDER

Existem doze arquétipos da jornada da liderança. Essa jornada tem três grandes estágios. No primeiro, o ponto de partida é preparar o líder para os desafios: líder inocente, órfão, guerreiro e servidor. No segundo, é uma transição em que o líder busca uma profunda transformação pessoal: líder buscador, destruidor, amante e criador. E, o terceiro e último é a síntese na qual o líder passa a ser um agente de transformação: Líder regente, sábio, mago e louco. A seguir, os doze arquétipos, resumidamente. (AMANA-KEY, 1994)

- O Líder Inocente: aparece sempre no início de uma jornada, mudança ou aventura. Ele vai ao encontro e envolve as pessoas, dando-lhes autoconfiança, otimismo, entusiasmo, vitalidade jovial, disponibilidade e muita fé no que as pessoas querem realizar.
- O Líder Órfão: surge da expansão e do crescimento vertical da empresa, que obriga que líder se distancie do contato, no dia-a-dia, com seus colaboradores. O volume de trabalho e a pressão do tempo e os níveis hierárquicos são alguns dos fatores que criam um estado de orfandade.
- O Líder Guerreiro: fala do poder no mundo, do estabelecimento das posições pessoais ou sociais nas organizações ou comunidades. Ele, por meio de sua coragem e seu poder interior, pode fazer com que o mundo se transforme em um lugar melhor.
- O Líder Servidor: é geralmente pacífico, gerando um sentido de comunidade, encorajando relacionamentos cooperativos entre os profissionais, que sentem que pertencem a um lugar e são valorizados. É um educador, atendendo as necessidades da empresa sem precisar estar acima de ninguém, mas em parceria com muitos.

- O Líder Buscador: Ele aspira alcançar suas visões e expressá-las com sabedoria. Ele aparece quando o colaborador está mais equilibrado na vida e desafia essa acomodação. Esse tipo de líder é impulsionado por um apelo do desconhecido, imaginando uma empresa totalmente nova e uma liderança cheia de energia e ativa.
- O Líder Destruidor: pode surgir em momentos dramáticos da vida profissional. A dor, o sofrimento, o ressentimento ou a mágoa são sentimentos comuns nesse tipo de líder. Em função desses sentimentos ele passa a ser um líder destrutivo, tende a repetir constantemente os mesmos erros tornando-se cada vez mais incompetente. Ele pode destruir até a própria imagem.
- O Líder Amante: é uma pessoa que desenvolve relacionamentos saudáveis que o capacitam a ser alguém que “faz bem às pessoas”. Ele tem compromisso com a organização, com as pessoas e com o produto que ajudou a criar. Sua ação é motivada por um sentimento traduzido na frase: “trabalho é amor em ação”.
- O Líder Criador: ele visa abrir possibilidades que habilitem os seus colaboradores a expressar todo o seu potencial criativo interno, e desse modo permitir que suas organizações se diferenciem das demais do mercado, com imagens, idéias e pensamentos inovadores no momento de tomar uma decisão.
- O Líder Regente: é o que possui características mais apropriadas para exercer a verdadeira liderança. Essa liderança é o resultado de um “eu” integrado e consciente das responsabilidades desse papel no contexto organizacional. Ele organiza a empresa e cria condições de paz, unidade e harmonia entre todos que nela trabalham. Esse clima gera sinergia grupal e entre outras, maior produtividade e qualidade.
- O Líder Mago: esse líder traz, a partir da sua sabedoria, uma capacidade especial de ajudar a transformar pessoas, empresas ou mesmo comunidades, em função de sua maneira de ver o mundo e perceber a realidade, sempre inovadora e futurística. Sua presença

é imprescindível quando a empresa está num processo de perda de seu potencial e necessita de alguém para curá-la.

- O Líder Sábio: sua jornada é o encontro com a verdade. Esse líder busca a realidade por trás das aparências e age como sábio quando se esforça por identificar as causas reais das dificuldades de uma organização ou para descobrir suas verdadeiras oportunidades ou pontos fortes. Ele tem uma alta capacidade de adequar a metodologia da tarefa às experiências práticas.
- O Líder Louco: é o que vem para quebrar o gelo ou a rigidez dos estereótipos. É aquele que não está preso às convenções normais de *status quo*, tornando-se, uma espécie de antilíder.

É importante ressaltar que atualmente, o maior desafio dos líderes, depois de liderarem a si mesmos, é o de fazer com que as pessoas deixem de ser tratadas como “coisas”, como meros componentes da vida. Pessoas não são “coisas”, são seres humanos que precisam ser respeitados em suas diferenças e necessidades. É triste como muitos gestores ainda tratam os colaboradores como se fossem mercadorias, coisas negociáveis. Eles não têm a sensibilidade de tratar os colaboradores como pessoas que têm sentimentos e anseios pessoais, que têm talentos e que podem ser desenvolvidas. Esse é também um desafio do líder.

Para Covey (2005 p. 22) “a realidade fundamental é que os seres humanos não são coisas que precisam ser motivadas e controladas, são seres com quatro dimensões – corpo, mente, coração e espírito”. Essas dimensões representam as necessidades essenciais de toda pessoa. É preciso estar bem com essas áreas da vida. Quando uma dessas áreas é afetada e principalmente o espírito, ou seja, quando falta o sentido do trabalho realizado e os princípios que norteiam essa pessoa, ela começa a achar que da forma que faz é correto. O líder não pode negligenciar nenhuma das quatro dimensões da natureza humana, pois do contrário a pessoa se transforma em coisa. E sabe-se que coisas são controladas e gerenciadas, e não é esse o papel do líder. Por isso,

considera-se um desafio para o líder atual saber lidar com as mudanças que acontecem todos os dias e com as dimensões da vida de cada liderado. Um líder bem sucedido ajuda e inspira as pessoas a mudarem de dentro para fora. Esse líder encontrou a sua voz interior, a sua missão, e inspira os liderados a encontrarem as suas vozes. Isso é possível quando o líder sabiamente toma a iniciativa e tem atitude e planejamento para abraçar as oportunidades que estão à sua volta. E é essa atitude do líder que faz da organização um sucesso. Para Covey (2005 p. 32 e 33):

As organizações que tiverem uma massa crítica de pessoas e equipes que expressam toda a sua voz alcançarão um novo patamar no avanço da produtividade, na inovação e na liderança do mercado e da sociedade.

Vale lembrar mais uma vez que as pessoas só conseguem expressar a sua voz, as suas habilidades e os seus anseios, se a cultura da organização permitir que eles se expressem. Cabe ao líder demonstrar essa abertura da empresa para ouvir seus colaboradores. Mas é importante que o líder tenha o discernimento para identificar as reais necessidades dos colaboradores. Também não se pode acatar todas as necessidades individuais dos funcionários, visto que isso poderia posteriormente prejudicar a identidade da empresa. Não se pode mudar a cultura e nem o método de organização de uma empresa da noite para o dia. Isso requer tempo e dedicação de todos os envolvidos. Segundo Hunter (2004 p. 51) “um líder é alguém que identifica e satisfaz as necessidades legítimas de seus liderados e remove todas as barreiras para que possam servir ao cliente”.

Existem muitas definições para o líder. “Um líder deve estar sempre mais preocupado com as necessidades do que com as vontades”. “O líder deve incentivar e dar condições para que as pessoas se tornem o melhor que podem ser”. (HUNTER, 2004 p. 53, 56).

Os verdadeiros líderes são aqueles que resumem o sentimento geral da comunidade; que simbolizam, legitimam e fortalecem o comportamento de acordo com esse sentimento; que permitem que os valores conscientes compartilhados pela comunidade surjam, cresçam e sejam

transmitidos de geração em geração; que permitam que aconteça o que está querendo acontecer. O comportamento do verdadeiro líder é induzido pelo comportamento de cada pessoa que escolhe como vai ser liderada. (HOCK, 1999, p. 73)

O líder é a pessoa que influencia a pessoa e/ou a situação do momento qualquer que seja o contexto. É ele que utiliza suas habilidades para motivar as pessoas a alcançarem o objetivo identificado por ele, desde que seja para um bem comum.

Existem algumas definições para o líder na sociedade do conhecimento. O líder “torna compreensíveis para as pessoas mais “simples” as idéias mais complexas; aprende com as experiências de terceiros, porém “pensa com a própria cabeça” e; gerencia sua própria carreira”, entre outras. (Amaná-Key, 1994).

Vê-se, portanto, um leque de qualidades atribuídas ao líder na sociedade do conhecimento. O líder é cheio de grandes desafios em sua jornada diária. É nas mãos do líder que está o desafio de levar as pessoas a serem mais comprometidas a fim de que abracem os objetivos da empresa para que gerem resultados.

Contudo, não existe uma fórmula única para liderar pessoas. Cada situação é sempre um novo desafio posto ao líder, pois as pessoas são diferentes, pensam diferentes e isso deve ser respeitado e aproveitado. As empresas de sucesso têm na sua equipe líderes comprometidos com a sua missão e que buscam desenvolver-se como profissional usando os estilos de liderança adequados a cada situação, para influenciar as pessoas a serem melhores que elas mesmas usando todo o seu potencial.

Em entrevista ao site www.rh.com.br, Silveira (2007) diz que:

O real papel do líder bem-sucedido vai além de gerir os recursos da empresa. Ele tem a responsabilidade de INSPIRAR, DESENVOLVER PESSOAS e EQUIPES para que essas alcancem metas e resultados, conquistem objetivos cada vez mais ousados e se realizem plenamente dentro e fora da empresa. Isso sim é liderar com sucesso.

Há também o líder carismático. Esse líder é um líder justo, não é aquele que sempre “agrada” as pessoas. Agir com senso de justiça faz com que o líder seja visto como um líder justo. As suas relações pessoais não podem interferir nas decisões profissionais. Algumas aptidões são importantes para todo líder, quais sejam: qualificação, motivação e comunicação. O líder precisa ter conhecimentos técnicos, ter motivação própria, pois ele é espelho e guia na organização e também precisa comunicar-se bem, ter clareza ao expressar suas idéias e os objetivos da empresa. Um líder que se comunica bem, ganha credibilidade com todas as pessoas da organização. As pessoas confiam em quem sabe falar bem, em quem sabe expor planos, estratégias etc.

Mas, um grande desafio do líder se refere a sua missão como líder. Encontrar a sua própria voz, ou seja, descobrir seu próprio caminho, gerenciar sua própria carreira e ainda inspirar os outros – os liderados – a encontrarem também a sua voz, torna-se o auge da liderança. Pois a liderança não é a uma posição, ser líder não é um *status*. Ser líder é ter a “intenção pró ativa de firmar o valor e o potencial daqueles que estão em torno de nós e uni-los como uma equipe complementar [...]”. (COVEY, 2005. p. 112).

Para Covey (2005) o líder atual possui quatro papéis importantes para exercer bem uma liderança. Esses quatro papéis são, na verdade, qualidades da liderança pessoal, quais sejam: visão, disciplina, paixão e consciência. Um líder com visão descobre novos caminhos e determina o trajeto a ser seguido pela equipe. O líder disciplinado alinha a equipe, estabelece e gerencia as formas de manter o rumo, a direção. Um líder apaixonado fortalece a equipe com foco nos talentos e nos resultados, e não nos métodos, e deixa a equipe trabalhar com mais liberdade, mas está sempre por perto para ajudá-las quando for solicitado.

O último papel do líder, na visão de Covey, é ter consciência. Essa consciência se reflete no bom exemplo que o líder passa para seus liderados. O bom exemplo é também modelar, é ajustar o que precisa ser ajustado a fim de que as atividades e os objetivos progridam.

Liderar é comunicar o valor e o potencial das pessoas de forma tão clara que elas passem a reconhecê-los nelas mesmas. Observe as palavras *valor* e *potencial*. As pessoas precisam sentir que têm um valor intrínseco, totalmente distinto de uma comparação com outras pessoas e que elas merecem amor incondicional, independentemente de comportamento ou desempenho. Então, quando lhes comunicamos seu potencial e criamos oportunidades para que o desenvolvam e o utilizem, estamos trabalhando sobre um alicerce sólido. (COVEY, 2005, p. 121)

É preciso mesmo que a liderança seja uma escolha para o líder. Se o líder tem a visão de que apenas ocupa um cargo ou *status* logo irá fracassar. É preciso amor e consciência para exercer bem a liderança. O líder repassa aos seus liderados aquilo que ele está sentindo, por isso é preciso amor pelas pessoas, amor para liderar. Dessa forma, os liderados percebem que têm um valor intrínseco. É assim que o líder forma equipes de sucesso e que conseqüentemente, leva as organizações ao sucesso.

Vê-se, portanto que a liderança é um desafio, e que somente a vivência e o dia-a-dia, mostram o que fazer em cada situação. De fato, não há uma fórmula única para a liderança, não dá para ensinar, mas pode-se aprender. E se aprende com a diversidade de comportamentos e situações e com as equipes. Uma boa equipe é aquela “em que as forças das pessoas se tornam produtivas e suas fraquezas, irrelevantes pelas forças dos outros”. (COVEY, 2005, p.122).

3.2 LÍDER X GERENTE X FACILITADOR

A mudança é algo contínuo em toda organização. O local de trabalho é onde ocorrem as maiores mudanças em virtude do avanço tecnológico, da mudança de comportamento, da atualização dos processos, dos meios de trabalho e da reestruturação dos setores. Com isso, os trabalhos aumentam e as empresas precisam de pessoas habilidosas em resolver situações rápidas, de

envolver as pessoas nas atividades e que utilizar menos recursos. Precisam também de líderes com equilíbrio emocional para lidar com as mudanças do dia-a-dia. Precisam de líderes, gerentes e facilitadores. Todos ao mesmo tempo para agirem em momentos diferentes, onde o papel de cada um seja utilizado no momento adequado.

As empresas querem e precisam que os líderes sejam capazes de serem facilitadores, para que ajudem seus liderados a desenvolverem a criatividade, para participarem dos processos organizacionais, de forma que líderes, liderados e a empresa conquistem os resultados esperados, que são oriundos dessa reciprocidade de integração, de compromisso com a empresa e participação de todos os envolvidos.

Facilitar é muito mais que dirigir reuniões sem percalços. A facilitação eficaz destina-se a ajudar as pessoas a efetuar seu trabalho, quer ele seja feito por grupos, quer por algumas pessoas ou apenas uma. Destina-se também a ajudar as pessoas a trabalharem juntas com mais eficácia. (WEAVER, FARRELL, 2001, p.16).

Têm-se então que “facilitação é o processo pelo qual uma pessoa ajuda outras a concluir seu trabalho com êxito e a melhorar o modo de trabalharem em conjunto”. (WEAVER e FARRELL, 2001, p.25). O líder, o gerente, o facilitador têm papéis importantes e estratégicos dentro da organização. São papéis diferentes, mas necessários. A diferença dos três consiste no papel que desempenham. Isso não quer dizer que cada empresa precisa de um líder, de um gerente e de um facilitador separadamente. As empresas precisam de uma só pessoa que comprometida com o sucesso da organização saiba utilizar-se dos três papéis quando uma situação exigir.

Veja no que diferem na visão de Weaver e Farrel (2001, p.28)

Os líderes concentram-se em fazer a coisa certa, os gerentes, em fazer as coisas direito, e os facilitadores, em ajudar as pessoas a fazer as coisas. O papel do líder determina o tom e a direção, o papel do gerente determina o ritmo, e o papel do facilitador ajuda as pessoas a compreenderem o sentido do tom e da direção, ao mesmo tempo que as ajuda a concluir seu trabalho no ritmo necessário.

Quadro I: uma comparação do papel do líder, do gerente e do facilitador.

Líder	Gerente	Facilitador
Concentra-se em fazer o que deve ser feito	Concentra-se em fazer as coisas direito	Concentra-se em ajudar as pessoas a fazer as coisas
Tem uma visão de longo prazo	Tem uma visão a curto prazo	Ajuda as pessoas a encontrar uma visão e a articulá-la
Concentra-se no quê e no por quê	Concentra-se em como fazer	Ajuda as pessoas a se concentrarem e a terem clareza no aqui e agora
Pensa em termos de inovação, desenvolvimento e futuro	Pensa em termos de administração, manutenção e presente	Ajuda as pessoas a pensar e a expor seus pensamentos
Determina a visão: o tom e a direção	Determina o plano: o ritmo	Ajuda as pessoas a entender o significado do tom e da direção, e a funcionar bem, no ritmo necessário
Espera que os outros respondam e sigam	Espera que os outros concluam suas tarefas	Espera que os outros empenhem-se no processo
Apela para sonhos e esperanças	Monitora as fronteiras e define os limites	Ajuda os outros a entender o significado dos sonhos e das esperanças; empurra adequadamente as fronteiras
Espera que os outros ajudem a realizar a visão	Espera que os outros cumpram sua missão ou propósito	Ajuda os outros a articular uma visão compartilhada e uma missão ou propósito comum
Inspira inovação	Inspira estabilidade	Ajuda as pessoas a responder a coisas que são novas e a coisas que continuam iguais

Fonte: WEAVER, FARREL (2001, p. 29)

Os facilitadores sempre devem ajudar os grupos a compreender claramente suas atividades. Suas ações devem ajudar o grupo na conclusão de tarefas. Eles devem passar confiança e apoio e orientar liderados para o resultado.

Os próprios facilitadores são os instrumentos mais eficazes e influentes no desenvolvimento de um grupo. Eles sabem como ajudar e para isso usam

suas experiências anteriores e a si mesmos, para entender outros grupos e modelar os tipos de comportamento que esperam dos membros do grupo. Vale ressaltar que tanto para o papel de facilitador, como de gerente e principalmente o de líder, é preciso saber influenciar as pessoas e, portanto, conhecer seus comportamentos. É a partir do comportamento dos membros que o facilitador tomará a decisão de como vai influenciar e ajudar esse grupo. O ato de influenciar uma pessoa ou um grupo deve ser consciente, a fim de que essa influência não produza resultados indesejados. O facilitador é também um educador. E como educador, o líder influencia na formação de opinião do liderado.

No ambiente organizacional é importante que o clima seja de confiança entre os integrantes, para que o resultado seja como toda a equipe esperava. Isso ocorre quando as lideranças utilizam bem os papéis de líder, de gerente e de facilitador, mostrando confiança nas pessoas e no trabalho que elas executam, e quando têm comprometimento com o sucesso organizacional. É a facilitação que cria a confiança nas pessoas. As empresas precisam de líderes facilitadores em todos os níveis hierárquicos.

Um bom facilitador conhece bem o perfil do seu grupo, faz perguntas oportunas para sondar o pensamento e as idéias dos seus liderados. Quando o facilitador planeja como desenvolver as atividades com seu grupo ele olha para o futuro. E quando quer solucionar os problemas e conflitos na organização o facilitador olha para o presente. O facilitador precisa estar atento às ações do presente e pensar no futuro da sua equipe e da organização. É agir localmente e pensar globalmente. Quando o facilitador planeja como melhorar o desempenho da sua equipe ele pensa em como será aquela equipe nos próximos anos. É papel do facilitador ajudar a sua equipe a se desenvolver.

É importante que o facilitador nessa fase de planejamento não esqueça que o que é mais importante nas equipes são os relacionamentos. São os bons relacionamentos que fazem as pessoas continuarem nas organizações e fazer acontecer o que outrora foi planejado.

Há líderes que acham que as pessoas gastam muito tempo planejando e pouco tempo agindo. É essencial o planejamento e a execução. O facilitador precisa ajudar a equipe a perceber que planejar é um investimento valioso, precisa ajudar a equipe a terminar seu trabalho e alcançar as metas traçadas no planejamento. É interessante também nesse processo, que o facilitador reconheça as qualidades e a contribuição de cada membro da equipe e elogiar publicamente. O ser humano tem a necessidade de ser apreciado, de se sentir importante.

3.3 OUVIR: UMA IMPORTANTE HABILIDADE PARA O LÍDER DESENVOLVER

Ouvir é uma das grandes habilidades a ser desenvolvida por líderes, gerentes e facilitadores. Embora seja num ritmo mais lento, pode-se falar que a liderança está passando por um processo de transformação. Essa transformação é notável pelo grau de relacionamento dos líderes e liderados no dia-a-dia da empresa. Os líderes têm aprendido a dialogar e a ouvir mais seus liderados, têm se esforçado a serem mais cautelosos com os diversos estilos de liderança e, principalmente, têm se preocupado em deixar de tratar as pessoas como coisas, como máquina que pode ser controlada pelo homem e que só faz aquilo para que é programada para fazer e em deixar de tratar os liderados como meros funcionários que têm uma determinada tarefa a cumprir. Como relata Hunter (2004, p.34), “a chave da liderança é executar as tarefas enquanto se constroem os relacionamentos”.

Os líderes e organizações estão percebendo que o mundo, as empresas são sistemas vivos, pois ali há pessoas que pensam e amam que choram e que têm problemas, que trabalham e têm necessidades diferentes a serem satisfeitas. Surge a importância do líder e de um novo estilo de liderança. Surge a importância de desenvolver uma habilidade desejável a todo líder: saber ouvir.

Quando o líder se dispõe a ouvir o que o liderado tem a dizer, ele está num momento de humildade, de empatia, de saber se colocar na situação do outro. Esse estágio é importante, porque o líder reconhece que as pessoas têm pensamentos diferentes, que são criativas e que podem apresentar soluções. A habilidade de ouvir pode ser adquirida e melhorada. “Ouvir ativamente é um processo pelo qual fazemos um esforço consciente para entender outra pessoa”. (WEAVER; FARREL, 2001, p.177). Segundo os autores esse processo se constitui de três passos essenciais, são eles: sentir, interpretar e conferir.

Sentir é usar todos os sentidos para colher informação. O interpretar é avaliar o sentido da informação e o conferir é refletir sobre o que você ouviu, esforçando-se para obter um entendimento mútuo da mensagem pretendida por aquele que a transmitiu. (WEAVER; FARREL, 2001, P.177)

O primeiro passo para o líder ser bom ouvinte é desenvolver as habilidades descritas acima a fim de que esse líder se torne referência para seus liderados. O líder que ouve desperta nos liderados a confiança e a credibilidade. E essa confiança se torna recíproca. Para sentir é preciso a coleta de informações e fazer isso de forma consciente, querer, de fato, compreender o que o outro diz e torná-lo importante. O segundo passo é interpretar o que foi escutado, ou seja, avaliar e analisar. E o terceiro passo é conferir todo o processo de ouvir o liderado. Deve-se primeiro pensar no que foi transmitido. Fazer afirmações reflexivas e perguntas a quem está falando é uma forma que esclarecer o que foi dito.

Sabe-se que o processo de ouvir ativamente é como o processo de comunicação. Pode haver barreiras nesse processo. A principal barreira é a indisposição em abrir-se para o outro e colocar-se a seu serviço para ouvi-lo e compreendê-lo. Outra barreira é não esperar a pessoa concluir sua mensagem e o ouvinte já querer responder ou dar sua opinião a respeito, sem que a pessoa tenha terminado de falar. Às vezes, o ouvinte faz isso inconscientemente, ocasionando interpretações erradas, em virtude de a sua atenção estar voltada para as emoções que está experimentando na conversa. Há outras inúmeras

barreiras ao processo de ouvir ativamente, são elas: ao ambientes físicos desfavoráveis, o cansaço do ouvinte e os filtros (que abrangem coisas como crenças, valores). Outra barreira é quando os assuntos pessoais consomem muita energia do líder ouvinte. Todos têm problemas pessoais, mas é preciso, em determinado momento, deixar os seus assuntos um pouco de lado e escutar os liderados.

Ouvir ativamente é também uma forma de conhecer melhor os próprios sentimentos e emoções. Para ser um ouvinte atencioso e verdadeiro, é preciso deixar-se sensibilizar, deixar todos os outros assuntos e problemas de lado, para apenas ouvir o que a pessoa tem a dizer. Quando o líder se põe a ouvir, ele também se põe num momento de autoconhecimento, pois está buscando as diferenças e vê que seus pensamentos e opiniões diferem dos das outras pessoas. Wheatley recomenda que o líder ouça o quanto puder e atente para o que é diferente, ao que surpreende. “Procure calar a voz do julgamento ou da opinião. Ouça apenas. No final dessa prática, veja se aprendeu alguma coisa nova. Veja se desenvolveu uma relação melhor com a pessoa com quem acabou de conversar”. (WHEATLEY, 2006, p. 191). Ouvir, conversar, aproxima as pessoas, estabelece relações que talvez não se formassem em outra ocasião. É preciso deixar-se sensibilizar e experimentar o novo.

Os líderes facilitadores precisam ser ouvintes ativos e desenvolver cada vez mais essa habilidade preciosa no mundo corporativo atual. Precisam ter em mente todos os dias que devem ouvir mais e falar menos, “a fim de poder captar informações, interpretá-las, e confirmar sua interpretação. Facilitadores eficazes esforçam-se para conhecer as barreiras que os impedem de ouvir, a fim de poder superá-las”. (WEAVER; FARREL, 2001, p.186).

Nota-se como é difícil para o líder desempenhar bem seu papel. Há muitas barreiras no processo de ouvir. Colocar-se no lugar do outro, ouvi-lo e saber a sua opinião pode ser um martírio para o líder que não se sente bem com essa situação. Para o líder que acha que somente sua opinião é válida, que

somente o que ele diz está certo, poderá ser complicada a vivência com os liderados na organização. Mas isso tem mudado muito, pois os líderes estão tomando a consciência do papel que influenciam na vida das pessoas. Os líderes estão mais abertos e dispostos a desafiar a si próprios em prol da boa convivência e dos bons relacionamentos com as pessoas.

Isso é louvável no líder. Nem a maioria das organizações e nem as pessoas querem e nem suportam conviver com aquele líder que não sabe ouvir a opinião da equipe, que não sabe ouvir quando um liderado está passando por algum tipo de problema. Líderes assim estão condenados ao fracasso. Mesmo porque, sabe-se que as equipes de sucesso são aquelas unidas, formadas de pessoas com vários conhecimentos e formações, são aquelas movidas pela paixão no trabalho que executam e as que têm a consciência de que um trabalho bem feito é fruto da dedicação e empenho de todos os envolvidos. Equipes assim, têm à sua frente, um líder que leva a sério sua missão, que preza pelos bons relacionamentos e que, acima de tudo, entendeu que a liderança não é um *status*, e sim, uma escolha.

4 LIDERANÇA E A NOVA CIÊNCIA

4.1 COMO A NOVA CIÊNCIA TÊM INFLUENCIADO AS ORGANIZAÇÕES?

Atualmente, já é mais comum ouvir falar da nova ciência, da desordem, do caos, das mudanças corporativas e comportamentais. Com todas essas novidades de assuntos e das formas de lidar com eles, surge cada vez mais à necessidade de que os líderes sejam mais abertos às mudanças e também tenham o interesse de mudar por si próprios. Pois, a maior dificuldade das pessoas, e líderes em geral, é aceitarem que precisam rever seus conceitos e seus pré-conceitos sobre os mais variados assuntos da existência e principalmente empresariais. Alguns estudiosos, cientistas, administradores e pesquisadoras organizacionais como Wheatley (2006) dizem que não são os únicos que ficam querendo descobrir os motivos pelos quais as organizações não estão funcionando bem. Eles vivem em busca de um modo mais simples de liderar organizações.

É necessária uma nova forma de liderar a fim de que as organizações alcancem e/ou mantenham o sucesso de seus negócios, administrando de uma forma mais simples. Sobre isso, Wheatley (2006b, p.29), discorre:

Há em algum lugar – eu o sabia então e acredito nisso com ainda mais firmeza agora – um modo mais simples de liderar organizações, uma forma de liderar que exija menos esforço e gere menos tensões do que as nossas práticas atuais. Para mim, esse novo conhecimento está agora se cristalizando em aplicações, ainda que eu perceba que essa investigação vai requerer muitos anos. Mas deixei de acreditar que as organizações são inerentemente impossíveis de administrar no nosso mundo de fluxos e imprevisibilidade constantes. Creio, em vez disso, que os nossos modos atuais de organizar estão ultrapassados, e que, quanto mais tempo permanecermos apegados aos nossos modos convencionais de agir, tanto mais nos afastaremos dessas maravilhosas brechas na compreensão que o mundo da ciência chama de “refinamentos”. [...]. Estamos todos em busca dessa maneira mais simples.

Essa nova e simples forma de liderar e influenciar as organizações está diretamente ligada ao envolvimento das pessoas no ambiente organizacional. É preciso experimentar, traçar novos caminhos e novas formas de liderar, para reconhecer o que funciona, o que pode dar certo em cada cultura organizacional. Se o líder e a empresa insistem em trabalhar com uma visão mesquinha e mecanicista de que “quanto mais se compreender o funcionamento de cada peça, tanto mais se saberá do todo” (WHEATLEY, 2006b, p.33), continuarão a se questionar o motivo de tantos impasses, o motivo pelo qual suas empresas não alcançam o sucesso e o motivo pelo qual seus colaboradores não estão envolvidos nos projetos da empresa e não se relacionam bem entre si e com os líderes.

O segredo que está na nova ciência e no mundo todo para que as formas de liderar e as formas da própria vida sejam melhores está na forma que as pessoas se relacionam; na simplicidade do ouvir e de colocar-se no lugar do outro; no grau de importância que se dá à família, ao companheiro (a), à saúde, aos amigos, ao trabalho e ao que realmente é importante. Não se pode dar tanta importância à quantidade de máquinas que operam em menos minutos, a que cor se deve pintar determinada parede e a que tipo de adesivo vai ser colocado numa porta, quando na verdade e nesse caso, o que mais importa é o bem estar do colaborador. O que realmente importa é se as pessoas que convivem naquele ambiente se relacionam bem e confiam umas nas outras para que o clima seja agradável e propicie um bom desempenho para a empresa e para que promova seu sucesso.

Se o líder/ empresa abandonar a visão mecanicista e observar mais profundamente a dinâmica dos sistemas vivos (das organizações), começará a compreender de um novo modo as mudanças e a desordem que estão acontecendo. Isso não significa dizer que as organizações estão desordenadas, que a vida está bagunçada, mas sim, que o que parece ser uma desordem é na verdade uma nova ordem das coisas. Um novo olhar, uma nova visão, um jeito novo de se relacionar, um novo modo de administrar e gerenciar. Vale lembrar

que, não se pode administrar e nem gerenciar pessoas, pois, isso é feito com coisas, com objetos, com contas bancárias, talões de cheques, produtos etc. As pessoas são lideradas, são instigadas a desenvolver seu potencial, seu talento, através da oportunidade e da confiança que lhes são transmitidas na organização.

Contudo, a nova ciência está mudando muita coisa no mundo, engatinhando ainda, mas mudando relacionamentos, crenças e percepções em muitas áreas, inclusive e principalmente na teoria da administração. Wheatley (2006b) diz que vê essa influência da ciência na administração, quando examina os problemas que mais assolam hoje em dia as organizações do mundo todo e a maneira como as pessoas reformulam estas organizações.

A liderança, um fenômeno amorfo que tem nos intrigado desde que as organizações começaram a ser formadas, está sendo examinada agora em termos dos seus aspectos relacionais. [...]. Estamos voltando a nos concentrar em nosso profundo anseio de comunhão, de significado, de dignidade, de propósito e de amor na vida organizacional. Estamos começando a considerar as fortes emoções que são parte da condição humana, em vez de nos segmentarmos ao acreditar que o amor não faz parte do trabalho ou que o sentimentos são irrelevantes no âmbito da organização. (WHEATLEY, 2006b, p. 37)

Não se pode permitir que a concepção que predominou no século XX, de que os trabalhadores apenas tinham suas funções definidas e era exigido apenas que a cumprissem e assim garantiriam o sucesso da empresa. Não se pode permitir isso, porque a nova ciência atua para também apagar esse paradigma, essa realidade que infelizmente ainda existe e que perdurou mais fortemente por muitos séculos. A máxima que permaneceu durante anos na administração foi “Administrar é realizar o trabalho por intermédio dos outros”. Nessa era, o mais importante era o trabalho feito. Reconhecer as pessoas como seres humanos, com necessidades e talentos próprios, era perda de tempo e um assunto irrelevante. Talvez por causa desse pensamento mecanicista de anos atrás, dessa falta de sensibilidade com as pessoas, é que muitas organizações continuam a fracassar nessa busca do sucesso. O que deu certo ontem, não necessariamente funciona hoje.

As empresas compram novas tecnologias, fazem um redesenho de cargos e funções, oferecem novos treinamentos, às vezes, demitem funcionários e contratam novos, acreditando dessa forma que o sucesso chegará. Elas ignoram o que de fato é importante – as relações. O ser humano tem uma necessidade de se relacionar com as outras pessoas, de ter um significado na sua vida pessoal e profissional. Há um desejo de contribuir e ser parabenizado por essa contribuição, e há uma necessidade de confiar uns nos outros e de participar das mudanças que afetam a vida.

Como diz Wheatley (2006b, p. 185): “Nada existe independentemente de suas relações, quer se trate de partículas subatômicas ou dos assuntos humanos”. Não dá para negar que as relações e que as necessidades das pessoas são importantes.

E Wey (2007) em entrevista ao site www.rh.com.br, diz que:

Vivemos numa era em que não se pode mais ignorar a influência dos sentimentos e das interações humanas na capacidade de executar as tarefas, independentemente da consciência que tenhamos dito. Assim, cresce a importância dos líderes.

No mundo dos negócios também não é diferente. Tudo depende das relações entre os envolvidos. O sucesso das organizações só chegará quando elas perceberem que o segredo está na maneira como se relacionam com seus funcionários, com seus fornecedores, com seus clientes, com seus consultores e, enfim, com as pessoas.

Há algo mais importante a ser levado em consideração quando se fala em liderança e sucesso empresarial. Também não se pode sempre associar sucesso a rios de dinheiro e fama. O sucesso organizacional é, sobretudo, ser bem-sucedido na vida pessoal, na organização, seja ela social ou empresarial, nos negócios, na família, financeiramente e nas relações com as pessoas, com os liderados. Pode ser difícil para alguns, loucura para outros, toda essa nova concepção de liderança, de sucesso, de nova forma de organização, de

relacionar-se bem com os funcionários, porque o novo é sempre assustador, tira as pessoas da famosa “zona de conforto” em que estão. Mudar é a única maneira de se manter. Wheatley (2006a, p. 38) relata:

Minha experiência sugere que podemos evitar o desespero criado por eventos organizacionais corriqueiros, o caos, a sobrecarga de informações e os comportamentos cíclicos se reconhecermos que as organizações são sistemas vivos, dotados da mesma capacidade de adaptação e de crescimento comum a toda vida.

A nova ciência sugere três pontos essenciais para o líder desenvolver nas organizações que sinalizam mudanças de comportamento e mudanças na forma de liderar:

- mudar o procedimento. Em vez de descrições de tarefas, aprender a facilitar o processo;
- gerar conhecimento sobre como construir relacionamentos, como alimentar o crescimento e o desenvolvimento e
- melhorar a capacidade de ouvir, de conversar, de respeitar a singularidade do outro.

Sobre formar relacionamentos no ambiente organizacional – ponto essencial da nova ciência – torna-se mais compreensível quando se destaca o trabalho em equipe. Wheatley diz que a era do indivíduo inflexível foi substituída pela era do trabalho em equipe.

O líder é a pessoa certa para conduzir equipes. Para isso é preciso ter sensibilidade ao ouvi-los e saber envolvê-los num trabalho em que todos tenham um objetivo em comum. Ocorre que um dos maiores problemas da humanidade é que as pessoas não sabem como trabalhar juntas.

Empenhamo-nos em ajudar as equipes a se formar com rapidez e trabalhar com eficácia; esforçamo-nos para aprender a trabalhar com a singularidade que chamamos de diversidade; ficamos aterrorizados diante das emoções evocadas pelo conflito, pela perda, pelo amor. Em todas essas batalhas, o problema está no ser *humano*. Ainda não aprendemos a conviver uns com os outros, e creio que o que tem nos

mantido apartados uns dos outros são três crenças culturais primordiais do Ocidente: o individualismo, a competição e a visão de mundo mecanicista. (WHEATLEY, 2006a, p. 186)

Wheatley relata que quando as organizações se utilizam da imposição do controle para alcançarem o equilíbrio e a estabilidade [...] “a única coisa que os líderes criam são condições que ameaçam a sobrevivência da organização”. (WHEATLEY, 2006, p. 107). Segundo a autora existe um caminho mais simples para mudar a vida e as organizações. Parece ser novo, mas é uma história antiga. É a história do que a pessoa sente quando vê pessoas se ajudarem e quando têm um propósito na vida. O líder também precisa ter um propósito na vida.

Nesse mundo de mudanças rápidas e contínuas o líder precisa ser líder de si mesmo, antes de ser de qualquer empresa ou de qualquer grupo. É o propósito do líder que mantém sua integridade e sua busca contínua de ser melhor a cada dia. Ocorre que, o líder, às vezes, também teme a mudança ou ser mudado. Como a maioria das pessoas, o temor nem sempre é das mudanças, mas sim, de ser mudado. É quebrar os paradigmas de velhos pensamentos e idéias de vida e abraçar o mundo de uma forma diferente, onde as pessoas se amam, se conhecem e confiam umas nas outras. Onde buscam um mundo melhor para todos e não os próprios interesses mesquinhos.

Um grande desafio do líder é deixar de se utilizar do comando e do controle e acreditar que é esta a melhor forma de liderar e de se sentir seguro. Muitos líderes tentam dominar a vida e as pessoas. Usam o controle e a imposição, puxam ainda mais as rédeas que já são fracas, como forma de se sentirem seguros e protegidos. Essa postura deve ser mudada. Ser mais humano e direcionar o temor para a cooperação, para a união e a busca dos propósitos em comum, podem gerar mais confiança nas pessoas. A confiança pode ser desenvolvida nas relações de trabalho e, sinceramente, é esse o desejo das pessoas: trabalhar num ambiente de mudanças, mas que gere confiança, e que permita que as pessoas trabalhem juntas, de um jeito novo, onde possam

conversar, refletir sobre o trabalho e a vida, falando com sinceridade. As pessoas naturalmente são assim, buscam conhecer e ajudar, e se importam umas com as outras.

Mas, com tantas definições, dicas, técnicas e conceitos sobre liderança, acredita-se, que em algum momento o líder se sinta inseguro e com dúvidas quanto a que atitude deve tomar em determinada situação. Wheatley relata em seu livro – Liderança para Tempos de Incerteza – que em tempos turbulentos, tempos difíceis, de mudanças e caos, a liderança é, muitas vezes, espiritual. É natural do ser humano ter dúvidas e querer saber o porquê dos acontecimentos no cotidiano e das mudanças nas organizações. Por isso, a maioria das pessoas quer que a ciência explique tudo e as ensine a livrar-se dos acontecimentos inesperados, exigindo que os líderes façam alguma coisa. Os líderes estão a cada dia diante de enormes desafios. “Querendo ajudar, exercem ainda mais controle sobre a desordem. Procuram criar segurança, isolar as pessoas da realidade da mudança, resolver dilemas sem solução”. (WHEATLEY, 2006a. p. 116).

No entanto, sabe-se que é um fracasso recorrer ao comando e ao controle na tentativa de melhorar a situação. Wheatley sugere que os líderes sejam pacientes e permitam que as pessoas tenham uma experiência com a natureza da vida, pois a vida é cíclica. “Em vez de tentar salvar as pessoas do temido caos, os líderes, podem ajudá-los a viver com ele, a atravessá-lo juntas e a buscar as novas visões e os recursos que surgem”. (WHEATLEY, 2006a, p. 117).

Os líderes precisam mobilizar suas equipes para pensarem nas melhores soluções para dificuldades que surgem. As pessoas sabem o que e como mudar. Elas precisam sentir que o líder confia nelas, nas soluções que elas apresentam. Para isso, a nova ciência contribui bastante com o trabalho do líder. Estabelecer relações de confiança com as pessoas, saber ouvir, ousar olhar nos

olhos das pessoas e interessar-se por elas, tem sido um trabalho importante e de grandes resultados nas organizações.

As pessoas estão cansadas de tantos procedimentos, regras, manuais, e formas padronizadas de resolver situações/problemas. Há uma forma mais simples e melhor de superar tudo isso. Relacionar-se com as pessoas, estar em contato com a vida, com a natureza, quebrar as barreiras do individualismo é o que sugere a nova ciência.

A nova ciência não cessa de nos lembrar que, nesse universo participativo, nada vive sozinho. Tudo ganha forma em função do relacionamento. Somos constantemente chamados a nos relacionar – com a informação, com as pessoas, com os acontecimentos, com as idéias, com a vida. A própria realidade é criada pela nossa participação em relacionamentos. (WHEATLEY, 2006b, p. 166)

E o sucesso do líder e das organizações está em profunda conexão com os relacionamentos que há entre líderes e liderados. O líder é essencial numa organização.

Neste mundo caótico, precisamos de líderes – não de chefes. Precisamos de líderes que nos ajudem a desenvolver a visão clara que ilumina os sombrios momentos de confusão, líderes que nos apoiem enquanto aprendemos a viver de acordo com os nossos valores, que compreendam que somos mais bem controlados por conceitos que incentivem a nossa participação, não por políticas e procedimentos que dispensem a nossa contribuição. (WHEATLEY, 2006b, p. 154)

Vê-se a importância do líder como agente de transformação, como educador, como orientador na vida dos liderados. Porque ele provoca nas pessoas uma necessidade própria e uma motivação para percorrer novos caminhos e mudar para melhor. Ele ensina os liderados a perceber que quando a pessoa tem valores próprios e busca mudar é porque encontraram um motivo que os levem a mudança de significado.

Portanto, não há fórmulas descritas pela nova ciência, que mostrem como é calculável e fácil aplicar tantas práticas novas a fim de exercer a liderança com a nova ciência. No entanto, é possível pensar em aprender a conviver com

as mudanças e com um novo mundo de processos, é possível tentar mudar e experimentar algo novo nas organizações e na vida pessoal.

5 CONCLUSÃO

Diante do que foi estudado sobre liderança e sucesso empresarial é que se pressupõe que as organizações alcançam o sucesso por meio dos estilos de liderança usados no dia-a-dia.

Esse fato observado empiricamente mostra através da literatura sobre liderança, que é possível chegar ao sucesso empresarial e manter-se no mercado competitivo, sendo, portanto, uma realidade nas organizações. Mas para isso é preciso que ter novos olhos para as mudanças que ocorrem no dia-a-dia e perceber que os velhos padrões de sucesso e processos não servem mais.

Viu-se que o líder é um influenciador das pessoas e que ele desempenha um papel importante nas organizações e na vida dos liderados. Sua missão como líder é uma missão pessoal com o propósito de ouvir mais, de analisar a si próprio e seus conceitos e paradigmas, bem como estar aberto para as mudanças cotidianas no mundo e nas organizações. Existem várias definições e estilos de líder. No entanto, não existe um único tipo de estilo adequado e correto. Os variados estilos são importantes e essenciais se forem usados adequadamente e de acordo com a cultura da organização.

Viu-se também que a liderança para ser de sucesso depende em grande parte da relação que o líder tem com os liderados e com as demais pessoas da organização. É preciso ter em mente que as pessoas quando se juntam é para realizar mais e em prol de um bem comum. Por isso, a importância do líder para que a organização seja um sucesso.

Pelo tempo que se fala do papel do líder e da necessidade de um novo estilo de liderança é que as empresas começaram a perceber que, dar valor às pessoas, desenvolver o potencial que há nelas, atender as reais necessidades e tratá-las como pessoas e não como máquinas faz toda a diferença no sucesso empresarial e, principalmente, na relação com as pessoas.

Mas esse despertar para essa nova realidade tem toda a influência do líder. Se não fosse a nova ciência, o novo líder que abraça sua missão, sua escolha de ser melhor a cada dia, de saber em cada situação que estilo usará para melhor desenvolver suas atividades e, sobretudo, aproveitar os talentos internos, nada disso valeria.

Todo líder tem o que aprender e alguma coisa para mudar, para aprimorar. Nenhuma pessoa passa a vida toda sem nada mudar. As mudanças são importantes e necessárias ao ser humano. E quando se trata do mercado global e competitivo em que as organizações estão inseridas, torna-se essencial uma mudança para melhor. Afinal, a única coisa que se pode ter certeza é de que as coisas mudam e isso reflete em todos os sentidos e em todas as áreas das vidas das pessoas. Conviver com o caos e a ordem, rever os conceitos como líder, como pessoa, é preciso para manter-se no cenário atual.

Sugere-se às organizações, sejam elas de que tipo forem, que comecem a se espelharem na nova ciência em busca dessa forma mais simples de liderar. Nada é fácil nessa vida, mas tudo pode ser aprendido e aplicado. É preciso ousar e tentar.

Pode mesmo ser difícil assumir a liderança quando as estruturas mudam, quando as pessoas resistem ser mudadas e a experimentar coisas novas. Pode se difícil se o líder não estiver disposto a desenvolver a habilidade de ouvir e colocar-se no lugar do outro.

No entanto, com o propósito de ser melhor a cada dia e considerar a liderança como um desafio pessoal e profissional de crescimento, pode se tornar mais fácil se o líder ver isso como um desafio.

O segredo está nos relacionamentos!

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMANA-KEY. **Os doze arquétipos da jornada da liderança**. São Paulo: Coletânea Amaná-Key: O executivo como líder de líderes. 1994,
- BELLUZZO, R. C. B. **Liderança & formação e desenvolvimento de equipes**. São Paulo: USP, SIB, 2002. Apostila.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: Teoria, processo e prática**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- _____. **Gestão de pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- FERAZ, Serafim; Lima, Tereza. **Gestão de Recursos Humanos e Liderança**. Ceará: UFC, 2007. Apostila.
- COVEY, Stephen R. **O 8º hábito: da eficácia à grandeza**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- HOCK, Dee. **Nascimento da era caórdica**. 4ª Edição. São Paulo: Cultrix, 2005.
- HUNTER, James C. **O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.
- JAMES, Jennifer. **Pensando o futuro: as melhores técnicas de liderança para a nova era**. São Paulo: Futura, 1998.
- KOUZES, J. M; Posner, B. Z. **O desafio da liderança**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 6. ed. São Paulo: Futura, 2000.
- MAXWELL, Jonh C. **Vencendo com as pessoas: vinte e cinco princípios para alcançar o sucesso por meio dos relacionamentos**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson, 2007.
- SILVEIRA, Vinicius Sebastião Borges d. **O real papel do líder de sucesso**. Disponível em: www.rh.com.br . Acesso em 18.01.08.
- WEAVER, Richard G.; Farrel, John D. **O gerente facilitador: guia prático para o trabalho eficaz em um ambiente de mudanças**. Rio de Janeiro: Campos, 2001.
- WEY, Maria Luiza. **Mas, afinal, o que liderança?** Disponível em: www.rh.com.br Acesso em: 03.01.08.
- WHEATLEY, Margaret J. **Liderança para tempos de incerteza: a descoberta de um novo caminho**. São Paulo: Cultrix, 2006a.
- _____. **Liderança e a nova ciência: descobrindo ordem num mundo caótico**. 6ª Edição. São Paulo: Cultrix, 2006b.