



LIDERANÇA: UM DESAFIO PARA GESTORES DO SÉCULO XXI?

Monique Ferraz

moniqueferraz@hotmail.com

(LATEC/UFF)

Resumo: *O objetivo deste trabalho é desenvolver conceitos sobre o perfil de um líder organizacional nos dias atuais, face ao contexto de mudanças constantes do mercado de trabalho e tendo como referência a concepção de liderança, ao mesmo tempo em que se apresenta o histórico da liderança e as habilidades de um líder exercidas. Pretende-se identificar as características de um líder do século XXI e o seu perfil bem-sucedido. Para tanto, será utilizada pesquisa bibliográfica, busca-se, junto à literatura especializada, as contribuições de autores de renome, referentes ao tema.*

Palavras-chaves: *Líder, empresa, liderança, coaching, pessoas.*

Introdução

Temos a ideia que Liderança é um processo por meio do qual as pessoas assumem posições de “comando”, “coordenação” de grupo, de “chefia” com o objetivo de atingir um resultado, uma meta.

Nos tempos atuais muito se fala a respeito de líderes. De gestores que sejam Coach, empreendedores, mas o que realmente tudo isso significa? Os novos conceitos de líderes do futuro, serão mais um modismo na era tecnológica da Gestão de Pessoas? Quais os desafios enfrentados nesse novo molde do líder do século XXI?

Ao longo de nossa história, conhecemos alguns líderes que se destacaram. Entre os maiores líderes mundiais, podemos citar: Mahatma Gandhi; Getúlio Vargas; Nelson Mandela; Adolf Hitler; Papa Francisco; Jesus Cristo.

E também temos aqueles que se destacaram como os maiores líderes empresariais até hoje: Steve Jobs, Apple; Larry Page, Google; Indra Nooyi, PepsiCo; Jorge Paulo Lemann, 3G Capital, H. J. Heinz Company, AmBev; Jorge Gerdau, Grupo Gerdau; Alessandro Carlucci, Natura.

O que podemos perceber é que a cada momento surge um novo líder e essa ascensão irá depender da especificidade da ação, do resultado a ser alcançado, das competências necessárias desse profissional, para a situação que se apresenta.

Quando se exerce o papel de líder, seja por definição da empresa, pela posição que ocupa no nível hierárquico, ou quando para determinada situação, você é quem tem as competências necessárias, faz-se necessário pensar quem são os componentes da equipe que serão liderados, como conduzi-los para a ação. É preciso ter o olhar sobre todos, ter a visão crítica da situação que se apresenta. Este olhar deve ser diferenciado.

As pessoas que fazem parte do processo precisam ser geridas de forma que o líder conheça suas potencialidades, suas expectativas, suas competências, para que essas, quando inseridas num projeto, contribuam de uma maneira mais efetiva e eficiente. Vale ressaltar que são as pessoas quem irão colocar literalmente “a mão na massa” e fazer acontecer o projeto. Portanto, cabe ao líder considerar cada pessoa como se fosse única, atribuindo-lhe responsabilidades para as quais o profissional se sinta maduro e apto a conduzir.

Mais do que simplesmente chefiar, liderar é fazer com que um grupo de pessoas trabalhe em equipe e gerem os resultados desejados pela empresa. O líder é um agente estratégico dentro da organização. Em grande parte, dele dependem os bons resultados e o crescimento do negócio. Para liderar é preciso estar aberto aos desafios. Não existe uma receita, uma fórmula mágica. É algo que deve ser construído no dia a dia.

O líder deve empreender, orientar, educar sua equipe, proporcionando aos liderados, condições para seu crescimento individual e profissional.

Este trabalho, de cunho bibliográfico, tem como principal objetivo identificar as principais qualidades e habilidades que um líder precisa ter ou desenvolver para tornar-se eficaz, proporcionando maior integração entre os objetivos dos indivíduos e os objetivos da empresa, como forma de obter vantagem competitiva.

O que é ser o líder?

Na Bíblia encontramos em Marcos 1:10-20:

“Um bom líder deve ser capaz de influenciar as pessoas a algum objetivo, Jesus era assim, sabemos que ele tinha discípulos, ou seguidores, alguns até mesmo largaram suas atividades para acompanhá-lo em sua obra.”

Antes de tudo temos que definir liderança, e Gaudêncio (2007), a define da seguinte maneira: “[...] um tipo de habilidade que as pessoas podem desenvolver em si mesmas, desde que aprendam a lidar com as suas próprias emoções de forma madura.”

Conforme Chiavenato, liderança é um fenômeno tipicamente social que ocorre exclusivamente em grupos sociais. Ele afirma:

“Podemos definir liderança como a uma influência interpessoal exercida numa situação dirigida através do processo de comunicação humana com objetivos específicos. Os elementos que caracterizam a liderança são, portanto, quatro: a influência, a situação, o processo de comunicação e os objetivos a alcançar”. (Chiavenato, 1999, p. 558)

Há diversas teorias e definições de liderança, mas todas concordam que liderar é desenvolver a visão do que é realmente possível e ser capaz de influenciar as outras pessoas a desenvolver estes objetivos, bem como realizar e atingir seus próprios desejos e ideais como líder.

Começamos com a cultura organizacional, sendo um pilar para o desenvolvimento de lideranças.

O desenvolvimento de lideranças recebe influências de diferentes aspectos, se compreende por influência, a ação que uma pessoa ou algum elemento que exerce sobre outra.

Sendo a liderança uma influência interpessoal, cabe aqui explicar o que é influência: “uma força psicológica, uma transação interpessoal na qual uma pessoa age de modo a modificar o comportamento de uma outra, de algum modo intencional” (Medeiros, 2000, pág. 55). Geralmente, a

influência envolve conceitos como poder e autoridade, abrangendo todas as maneiras pelas quais introduzem mudanças no comportamento de pessoas ou de grupos de pessoas.

É de se observar os atos e ações, bem como de seus princípios, que podemos definir a conduta e a maneira de desenvolver tarefas e conseguir resultados. Baseados nestas considerações, a liderança pode melhorar e canalizar suas propostas, baseada em fortes princípios e valores organizacionais e pessoais.

Deal e Kennedy (1988) adaptam a definição do dicionário de Webster e conceituam a cultura organizacional como padrões integrados de comportamentos humanos que incluem pensamento, discurso, ações e artefatos que dependem da capacidade humana para compreender e transmitir conhecimentos para gerações futuras.

Robbins (2002) afirma que a cultura nada mais é do que um conjunto de características fundamentais valorizadas pela organização, que as distingue das outras, e traz um outro enfoque de características básicas que, em conjunto captam a essência da cultura de uma organização.

Segundo Schein (2001, p.45), que apresenta uma vertente antropológica e psicanalítica, a cultura organizacional possui a seguinte definição: “cultura organizacional é o modelo dos pressupostos básicos que determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprendizagem, para lidar com problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados aos demais membros como a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação a esses problemas”.

Kotter e Heskett (1994) afirmam que a liderança deve estar atenta às mudanças e que através dos valores é preciso ajudar as empresas a adaptarem-se a um ambiente competitivo e mutável.

Numa época de revolução tecnológica e mudanças crescentes, a liderança se torna cada vez mais crucial à medida que representa o elemento propulsor de mudanças e a força básica por trás da

mudança bem sucedida. Sem liderança, a probabilidade de ocorrência de erros aumenta muito e as chances de êxito reduzem-se na mesma proporção (KOTTER, 2002).

Judith M. Burdwick (1996) explica que líderes conseguem muitas vezes criar seguidores porque geram: confiança em pessoas amedrontadas; certeza em pessoas hesitantes; ação onde havia hesitação / sonho; força onde havia fraqueza; método onde havia confusão; coragem onde havia covardia; otimismo onde havia ceticismo; e convicção de que o futuro será melhor.

Para Ulrich (1996) a liderança no futuro trabalhará para converter aspirações em ações; estará fundamentada em premissas; e exigirá credibilidade pessoal e competência administrativa. Para os líderes traduzirem as aspirações em ações, as suas premissas sofreram mudanças: da liderança no topo da instituição para a liderança compartilhada; dos eventos únicos aos processos contínuos; dos campeões individuais para os resultados coletivos.

Tanto Schein (1996) quanto Heifetz (1999) e Goleman (1999) repetem o quão importante é a capacidade emocional de um líder, porque ele deve ter uma força emocional muito presente para tolerar a incerteza, a frustração a angústia e a dor, mais do que os seus subordinados, pois estes esperam um gesto significativo do líder em momentos como esse, para poderem se pronunciar.

Na atual evolução das teorias administrativas apresentamos uma teoria considera ainda pós-moderna, centrada no livro O Código da Liderança (2010), de Dave Ulrich, Norm Smallwood, e Kate Sweetman, eles deixam de ter a visão simplificada que é mostrada no livro O Monge e o Executivo, onde o líder precisar ser apenas servidor, e passa a ter uma visão mais ampla onde a liderança transcende de 'ser quem somos' e como "o que os outros irão conseguir por nossa causa". Ser exemplo é tão importante quanto inspirar que outros sejam exemplos. Líderes formais desenvolvem líderes morais.

Segundo os autores pesquisados, Chiavenatto (1999), Maxwell (2007) e Spricigo (1999), é muito importante para o profissional se sentir importante para a empresa. O prazer de exercer sua função vem com um elogio, uma promoção, uma homenagem, coisas que fazem o ser humano se sentir bem consigo mesmo e com seu trabalho. E essas são atribuições de um líder e para isso é imprescindível

que este entenda o comportamento dos integrantes de sua equipe, tornando-se, desta forma, mais fácil a tarefa de influenciá-los objetivando o alcance das metas organizacionais.

Segundo Chiavenatto (1999, pág. 54 e 55) temos três tipos de liderança, onde destacam-se: a autocrática, a democrática, a liberal.

Na autocrática o líder exerce um nível elevado de poder sobre os subordinados. Ela é centrada no líder, onde ele se julga indispensável, insubstituível. É comum por este tipo de líder ter reações de irritação, de incompreensão com erros alheios.

“Se você ocupa um cargo de liderança, não se baseie em seu título para convencer as pessoas a segui-lo. Construa relacionamentos. Conquiste as pessoas. Faça isso e nunca estará solitário no topo”. (Maxwell, 2007, pág. 330)

Já na democrática, ainda é ele que toma a decisão final, mas os subordinados são incentivados a contribuir. Neste estilo de liderança, todo o grupo pode e deve contribuir com sugestões. Cabe ao líder dirigir estas opiniões para que atinjam os objetivos esperados. A grande dificuldade deste tipo de líder aparece nos tempos de crise: a demora na tomada de decisões.

Na liberal, também conhecida como *laissez-faire*, que significa “deixa andar”, o líder deixa os colegas prosseguirem com o que fazem, funciona em equipes maduras, com indivíduos pró-ativos e comprometidos. Nesse tipo de liderança, parte-se do princípio de que o grupo atingiu a maturidade e não necessita de supervisão de seu líder. Este tipo de líder não dá ordens, não traça metas, não orienta os liderados, apenas deixa correr. É exercida por líderes que precisam se ausentar com frequência. O grande problema deste tipo de líder é que alguns liderados não aceitam este tipo de atitude de deixar a coisa andar.

Mas, para completar, temos a Teoria Situacional, defendida por Paul Hersey e Ken Blanchard (1986), ela é baseada em duas variáveis: o comportamento do líder e a maturidade dos seus subordinados, sendo que a maturidade consiste na capacidade de estabelecer metas, aceitar as responsabilidades e a aptidão para desempenhar a tarefa solicitada.

Temos que destacar que hoje, segundo Maxwell e Hunter, além de vários outros autores, o primordial é a liderança carismática. Carisma é uma palavra grega que significa “dom de inspiração divina”, ou

seja, é aquele que inspira em seus liderados a confiança, aceitação incondicional, obediência espontânea e envolvimento emocional. Em seu livro “O Monge e o Executivo”, Hunter diz: “Se Jesus tinha tanta influência sobre as pessoas, nós devemos prestar atenção no que ele tinha a dizer sobre liderança. Por que ele era muito bom nisso.”

Não existe liderança sem comunicação. Peter Drucker afirma que “Setenta por cento de todos os problemas administrativos resultam da ineficácia da comunicação” e, muitos destes problemas se devem aos líderes que possuem uma comunicação ineficaz, pois no processo da comunicação sabemos que o resultado obtido é de responsabilidade exclusiva daquele que emite uma mensagem. Saber comunicar é um dos requisitos principais para uma liderança efetiva e que gere resultados positivos em uma organização.

Liderança comunicacional é a capacidade que um líder possui para organizar suas ideias e desenvolver uma mensagem eficaz que inspire nas pessoas o comprometimento desejado para alcançar um resultado superior.

Constatamos que o legado dos destaques de líderes mundiais foi marcado pela maneira como expressavam sua liderança pela habilidade da comunicação eficaz. Eram autoconfiantes, auto motivados e possuíam uma ótima postura presencial e gestual, que somadas a sua comunicação eficaz, os tornavam carismáticos e rodeados de adeptos. O líder comunicacional é aquele que inspira o espírito de equipe, a responsabilidade coletiva pelos resultados e a troca constante de informações entre os seus liderados, promovendo assim um ambiente em que todos se sintam participativos e, principalmente, motivados.

É preciso que um líder utilize sua liderança comunicacional para promover o comprometimento da equipe no alcance dos resultados, alinhando as competências individuais com os objetivos estratégicos da organização, estabelecendo um canal aberto de comunicação entre todos os níveis hierárquicos, pois saber liderar é também, saber se comunicar.

Histórico da concepção de liderança

O perfil de liderança começou a partir das relações público/privada de períodos históricos.

Embora a liderança não obteve maior atenção dos primeiros estudiosos da administração, Gaspar e Portásio (2009) informam que os primeiros estudos relativos à liderança ocorreram antes mesmo da época da burguesia, uma vez que nessa época já havia o controle de grupos voltados ao cumprimento de certas tarefas.

Inicialmente voltada para a tarefa, como visto nos trabalhos de Taylor e, posteriormente à estrutura organizacional, nos de Fayol, foi somente por volta da década de 1930, com o advento da Teoria das Relações Humanas, que a ciência administrativa passou a priorizar as pessoas e seus relacionamentos sociais, em detrimento de aspectos técnicos e formais das organizações.

Na Teoria Clássica, a liderança era considerada apenas sob o aspecto de autoridade formal, vinculada ao cargo de chefia e suas relações com os subordinados. A Teoria das Relações Humanas resgatou a existência e a influência das lideranças informais dentro dos grupos de trabalhadores, atuando paralelamente ao poder formal. A Liderança se torna, paulatinamente, um dos temas administrativos mais pesquisados e estudados pelos acadêmicos. Desde meados do século XX, diversas teorias foram desenvolvidas, com o intuito de melhor compreender as relações entre líderes e subordinados.

Gaspar e Portásio (2009) indicam que, com o passar do tempo, houve uma evolução da função gerencial para a supervisão do trabalho, estabelecendo, desta forma, um sutil controle do capitalismo. Segundo os autores, o Gerente Profissional (assalariado) passou a existir com o capitalismo industrial e firmou-se a partir da inviabilidade de uma empresa ser gerida por membros da família. O resultado, assinalam, foi que a evolução das empresas acabou por dar raiz às estruturas hierárquicas, especialização de funções, profissionalização e superioridade do gerente profissional na gestão. Marques (1994) explica que o conceito de comando e controle nasceu das organizações militares, que dividiam as tarefas de forma organizada, sendo este termo em seguida, transportado para o ambiente empresarial.

Gaspar e Portásio (2009) esclarecem que os anos 1980 marcaram o momento em que a filosofia e os princípios de qualidade e produtividade iniciaram seu processo de expansão, ameaçando pirâmides organizacionais e as práticas administrativas apoiadas no princípio da autoridade/subordinação a elas associadas.

Chiavenato (2003) também lembra que foi nessa ocasião que o coaching, um misto de recursos e técnicas que funcionam em ciências do comportamento (psicologia, sociologia, neurociências), surgiu nos Estados Unidos para ocupar o lugar da gestão arrogante.

Segundo o autor, desde o início o coaching assumiu a função de facilitar o processo de mudança para formas de administrar menos severas, uma opção que até o momento era comentada pelos teóricos, no entanto jamais exercida.

Ao mesmo tempo em que o processo começa a ganhar força no Brasil em outros países desenvolvidos o tema já faz parte da rotina de muitas empresas. A liderança coaching, surgiu no Brasil, como um conceito administrativo pós-moderno de extrema utilidade e tornar cada vez mais efetivos os gestores no seu papel de gerenciar e liderar equipes.

Essa nova terminologia liderança coaching, vem sendo utilizado com frequência por aqueles que estudam e praticam a Gestão de Pessoas nas organizações.

Curiosamente, a origem do "coaching" administrativo foi o esporte.

Na liderança coaching o líder deve contribuir para que seus liderados observem frequentemente o seu próprio comportamento pessoal e profissional, buscando identificar os seus próprios pontos fortes e os pontos fracos, direcionando-os para a busca de melhorias contínuas, tanto no aspecto técnico quanto no comportamental. Precisa ajudar as pessoas a encararem a realidade e mobilizá-las para que façam mudanças, a assumirem a responsabilidade pelo próprio desenvolvimento e resultados para que façam hoje além do que fizeram ontem e para que despertem para novos desafios a cada dia.

Coaching é um processo de facilitação de aprendizagem para ampliar a percepção, sendo direcionado para uma situação pontual, concreta, objetiva em que se trabalha com aspectos fortes e positivos do coachee. É um processo que utiliza perguntas estratégicas, adota o diálogo e feedback constantes, devendo ser adaptado às necessidades e aspirações de cada pessoa em particular.

As ferramentas de Coaching apoiam fortemente o novo líder nesta caminhada, trazendo novas perspectivas, visões e ações. O Líder ganha satisfação, resultados, qualidade e uma equipe forte e de alta performance.

Os aspectos emocionais e comportamentais começaram a ser levados em conta, pois são eles que dão suporte para um trabalho de alto desempenho para este novo líder.

Liderança é um dos papéis mais importantes na vida e tem sua função preservada no convívio social, pessoas precisam legitimar aqueles que as direcionam. No final do século passado grande parte dos conceitos de liderança (chefia) foram formados em torno da relação de controle, coerção e de alocação de recursos para melhorar produtividade. O ideal era ter subordinados obedientes e comprometidos, embora muitas vezes não tivessem razões para tal, afinal eles ganhavam para isso. A mecanização criada por Henry Ford era exacerbada ao ponto que viver para o trabalhador, é não morrer. Naquela época o mundo tinha pessoas e precisava de coisas. Hoje, o mundo tem coisas e precisa de pessoas.

Dentro da concepção moderna temos o livro *O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança*, de James C. Hunter (2004), usando como um verdadeiro manual pelas empresas, onde Hunter diz:

“Um líder é alguém que identifica e satisfaz as necessidades legítimas de seus liderados e, para tanto, necessário é saber o significado e o sentido do verbo servir, pois para liderar é preciso servir, com limites, responsabilidades e estímulos para se tornarem melhores, percebendo as diferenças entre necessidades e vontade e com uma forte dosagem de flexibilidade” (pág. 55)

Hunter prega que embora a ação de servir possa significar fraqueza para alguns, a liderança servidora é atualmente uma ideia robusta e revolucionária que pode ter um impacto significativo no desempenho de uma organização.

O líder do futuro (1996), Peter Ducker, diz:

“A única definição de líder é alguém que possui seguidores. Algumas pessoas são pensadoras, outros profetas. Os dois papéis são importantes e muitos necessários, mas, sem seguidores, não pode existir líderes...(…) um líder eficaz não é alguém amado e admirado. É alguém cujos seguidores fazem as coisas certas. Popularidade não é liderança, resultados sim.” (pág. 13)

O movimento pós-moderno tem uma concepção de liderança que pode ser considerada mais madura, onde a flexibilidade, cooperação, melhoria contínua, a capacidade de saber lidar com frustrações e a maturidade emocional são predicados recentes das organizações do século 21. É nessa ideia central que está focado o livro *O Código da Liderança* (2010), de Dave Ulrich, Norm Smallwood, e Kate Sweetman, eles deixam de ter a visão simplificada que é mostrada no livro *O Monge e o Executivo*, onde o líder precisa ser apenas servidor, e passa a ter uma visão mais ampla onde a liderança transcende de ‘ser quem somos’ e como “o que os outros irão conseguir por nossa causa”. Ser exemplo é tão importante quanto inspirar que outros sejam exemplos. Líderes formais desenvolvem líderes morais.

A administração moderna reforçou o conceito de humanos como recursos, onde pessoas poderiam ser gerenciadas, ou seja, gerentes poderiam planejar o tempo, organizar espaços, dirigir ações, controlar a qualidade e medir o desempenho das pessoas. Gestão e Liderança são muitas vezes usadas como sinônimos, mas enquanto a gestão se preocupa com o tangível – números, relatórios, reuniões e feedbacks – a liderança foca no intangível – bem-estar, propósito, motivação e felicidade.

Nessa nova concepção é muito importante o seu Quociente Emocional (QE), que nada mais é do que, segundo Goleman:

“o conjunto de capacidades humanas que nos permite o autoconhecimento emocional, a autoconsciência, o controle emocional, a capacidade de gerar sentimentos e a automotivação, como modo de ter vontade e desejo de realizar”. (1986, pág. 122).

Goleman ainda afirma que com a aquisições desses novos conhecimentos, o líder poderá modelar o ambiente de trabalho do seu grupo e conseguir melhores resultados com base na forma de como é percebido pelos liderados. A palavra chave para o QE é autocontrole, pois assim, com ele poderemos canalizar as emoções coletivas em uma direção positiva.

Hoje é a Inteligência Emocional ou Quociente Emocional (QE) que são de suma importância para o líder, pois ele nos dá capacidade de adaptação e é através dele que o QI se expressa. Há cinco habilidades básicas para termos a Inteligência Emocional, são elas: autoconhecimento, autocontrole, automotivação, empatia e relacionamento.

Liderar, nos tempos de hoje, não é fácil. Isso porque vai longe o tempo que “manda quem pode e obedece quem tem juízo”. Os profissionais de hoje em dia não toleram mais ser tratados de forma

rude. Eles querem um líder que os motivem e não que os desmoralizem. Hoje, segundo Queiroz (2012):

“precisamos de líderes que inspire confiança, seja justo, altamente motivador, conciliador, excelente observador e que tenha ideias otimizadas e as coloque em prática com sua equipe. Ele precisa também ser forte para incentivar a quebra de paradigmas, pois essa talvez seja a maior barreira encontrada nas equipes de trabalho hoje em dia”.

Tirar seus comandados da zona de conforto não é algo fácil de conseguir, por isso o líder atual deverá ser visionário e altamente comunicativo para conscientizar sua equipe das mudanças necessárias.

O líder do século XXI

Talento para lidar com pessoas, disposição para encarar a complexidade e espírito de equipe são competências que ganham o centro de uma transformação que vai forjar as novas lideranças e mudar as empresas.

Mudanças abruptas, vantagens fugazes, inovações tecnológicas, concorrentes indisciplinados, mercados fragmentados, clientes poderosos, acionistas rebeldes - esses desafios do século 21 estão pondo à prova os limites da estrutura das organizações em todo o mundo, e expondo as limitações do modelo de gestão que não conseguiu acompanhar os tempos.

Fim da era da liderança autoritária e o início de um ciclo competitivo centrado no capital humano.

Os líderes do século XXI vêm se defrontando com um mundo que se modifica rapidamente. A revolução do consumo de tecnologia, informação e conhecimento atingiu grande velocidade. As pessoas estão cada vez mais esclarecidas, conscientes e nem exércitos inteiros podem conter ou mesmo diminuir o fluxo acelerado de informações através das fronteiras. Padrões de qualidade cada vez mais elevados exigem transformação das organizações em mercados globais.

Os líderes do futuro enquadram-se nesse perfil de ego elevado, possuem o recurso magnânimo da ideia, da visão certa, e traduzem-nas em ação. Vislumbram a construção dos padrões emergentes de uma nova sociedade, por estarem abertos a realizar mudanças, com a visão orientada para o futuro.

Acreditam que podem e devem moldá-lo, colhem as frutas maduras e associam-nas para formar um novo cenário compreensível e que beneficie a todos.

Conforme sugere COVEY (2003), o papel do líder no século XXI não é "gerenciar a mudança", mas sim criar o próprio futuro dentro do panorama que se está modificando em um conceito que ele determina como "liderar a mudança".

Entretanto, com as mudanças globais ocorridas no ambiente empresarial, as empresas foram forçadas a se reestruturar e a perseguir obstinadamente o que se convencionou chamar de "excelência gerencial". Neste contexto, as habilidades requeridas dos líderes do século XXI passaram a ser: estar próximo ao cliente (foco no cliente não no produto), deixar agir com autonomia (empowerment), produzir através de pessoas (estimular o crescimento dos orientados), compartilhar valores (conhecimento, redes de relacionamentos e compaixão), ter equipe enxuta e ágil (downsizing), trabalhar com qualidade total, aceitar as contribuições dos outros, analisando-as com vistas à sua aplicação, tomar decisões em conjunto, não querer marcar época e perpetuar-se com realizações fantásticas, falar na hora certa e escutar sempre, ter objetivos claros, questionar, provocar a coesão e garantir a continuação do grupo, quando ausente.

VERGARA (1999) ainda complementa afirmando que o líder forma outros líderes com cujos seguidores compartilha a visão, missão, objetivos, metas, estruturas, tecnologia e estratégias.

Conclusão

A definição sobre liderança se concretiza na capacidade de influenciar e obter seguidores para a conclusão de resultados.

É através da sua integridade, do seu autoconhecimento, da sua automotivação, de sua comunicação clara, da capacidade de obter um olhar diferente para o futuro e para mudanças que poderão ocorrer, de sua flexibilidade e capacidade técnica que um indivíduo pode se adaptar ao ambiente e ser considerado um líder.

Analisando todos esses cenários referentes ao desenvolvimento da liderança a partir da cultura organizacional, podemos dizer que não existe cultura certa ou errada, melhor ou pior. O que define se uma cultura é adequada ou não é o que a organização pretende fazer e também o que o ambiente que ela opera permite.

Entendemos que para ser um líder, a pessoa precisa passar por um processo de aprendizado, quanto mais se estuda e pratica há um crescimento do ser humano como líder.

Que os grandes atributos de um líder é possuir credibilidade pessoal e competência técnica. Que é papel de um líder tentar fazer uma transformação no processo de mudança de comportamento e atitude, no colaborador, tendo em vista que quanto mais arraigado o seu modelo mental, mais difícil será esse processo de transformação. Que os atos da percepção, compreensão, motivação e força emocional estarão sempre presentes no dia-a-dia. A construção de novos líderes pode ser feita naturalmente e criando um engajamento onde a liderança é guiada para gerir as funções de forma a cultivar os relacionamentos e extrair o maior empenho e comprometimento de cada colaborador, fortificando a expectativa, inclusive, de crescimento pessoal e profissional, pois uma cultura organizacional que incentiva o desenvolvimento de lideranças de dentro da empresa e conforme seus preceitos e valores vivenciados no dia a dia por todos, torna tudo mais fácil de ser aceito e realizado.

Os líderes em todos os níveis hierárquicos precisam estar à frente da mudança e fazê-la acontecer. Estar em um cenário onde exista convivência da ordem e do caos, espera-se de um líder a capacidade de atuar nesses cenários. Para isto, o líder do século XXI está preparado para "liderar a mudança"

Lideranças que mobilizem as instituições, os cidadãos e as novas comunidades em prol de uma visão confiante e estratégica. Lideranças que compreendam as tendências emergentes e resolvam positivamente os desafios essenciais associados à Sociedade do Conhecimento.

O líder é responsável por institucionalizar a mudança, ou seja, fazer com que ela sobreponha um novo padrão, um processo. A clareza do motivo da mudança deve ser uma premissa.

Ser um líder significa manter uma visão à frente das pessoas, saber ouvir e contagiar outras pessoas com energia. Construir uma comunidade em que os envolvimento sociais têm a habilidade, a liberdade e a vontade de atingirem resultados surpreendentes.

A motivação para participar de um verdadeiro processo de liderança envolve convencimento e inspiração em um ambiente de respeito e igualdade, dinâmico e em constante mutação.

Em certas circunstâncias, uma ordem tradicional pode ser modificada pela ação transformadora de um líder. Suas qualidades pessoais, carisma e confiança podem modificar a sociedade, à medida de seu poder de aglutinar e conduzir seguidores na direção de sua fé, de sua visão. O comando é feito por meio da liderança, exercida através da comunicação, do convencimento e em relações sociais com regras que delimitam o poder e obrigam o líder a justificar seus atos diante de seus liderados.

A liderança, exercida em um contexto relacional e motivacional, requer flexibilidade, capacidade de ouvir e visão de futuro em ambientes em que predominam valores éticos, que solidificam a relação entre líderes e liderados, em busca de objetivos comuns. A cultura organizacional desenvolve-se a partir de valores e pressupostos transmitidos pelos líderes ao grupo. Caso o grupo seja bem-sucedido e os pressupostos se tornem inquestionáveis, a cultura define, para as próximas gerações de membros, o tipo de liderança aceitável.

Acredito que os fatores cruciais para o estilo de liderança estão totalmente atrelados com os princípios e valores. Assim o que prevalecerá será lado permanente da personalidade se for boa, isso se refletirá no trabalho, pois tenho total convicção que o que somos no trabalho é reflexo do que somos na vida, não tem como forjar atitudes e comportamentos o tempo inteiro. A importância do autoconhecimento torna-se evidente quando as pessoas relacionam-se entre si, abrangendo situações prazerosas e conflitantes. Mas para tanto é imprescindível o investimento no autoconhecimento e no relacionamento interpessoal.

A essência da liderança não está em obter poder, mas em colocar poder nos outros para traduzir suas intenções em realidade e sustentá-las ao longo do tempo. Líderes são pessoas comuns capazes de transmitir grande poder aos liderados. Capacitam as pessoas a exercerem todo o seu potencial, dando-lhes confiança para perseguir um fim comum e estimulando-lhes a iniciativa. Os líderes desenvolvem entusiasmo, autoestima e ideais entre os liderados.

Ser líder nos dias de hoje é muito difícil. Possuir todas essas habilidades e características, levamos um choque que nos faz parecer que vivemos em uma grande utopia, mas essa é a base para uma grande liderança nos dias de hoje.

Sabemos que o líder é o que tem maior poder nas organizações atuais, dele depende toda a produtividade e qualidade que a empresa mostra aos seus pares. Mas liderar é uma arte que precisa ser trabalhada e estudada todos os dias de nossa vida.

Bibliografia

BECKHARD, R. O líder do futuro. São Paulo: Futura, 1996.

CARNEGIE, Dale. Como fazer amigos e influenciar pessoas. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2009. 51ª Edição.

CHIAVENATO, I. Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as organizações. São Paulo: Atlas, 1996.

CHIAVENATO, I. Construção de Talentos. Rio de Janeiro, Campus, 2002.

CHIAVENATO, I. Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

CHIAVENATO, I. Gerenciando com Pessoas: Transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

COVEY, S. R.. Três funções do líder no novo paradigma. In: HESSELBEIN, F.; Goldsmith, M.; Beckhard, R. O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era. 5. ed. São Paulo: Futura, 1997.

COVEY, S.R. Mentalidade e habilidades de um líder. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M. & SOMERVILLE, I. Liderança para o século XXI. São Paulo: Futura, 2000.

COVEY, Stephen R. Liderança baseada em princípios. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

COVEY, Stephen R. Os sete hábitos das pessoas altamente eficazes. São Paulo: Best

Seller, 2003 14ª edição.

CUNHA et al. O papel do líder nos tempos atuais, 2009. Disponível em http://www.dido.eti.br/documentos/artigo_papel_lider_nos_tempos_atuais.pdf. Acessado em 18 de março de 2015.

DEAL, T.; KENNEDY, A. Corporate Culture, the Rites and Rictuals of Corporate Life. New York: Penguin Books, 1988. 15

DUCKER, Peter. O líder do futuro. São Paulo: Editora Futura, 1996

GASPAR, Denis Juliano e Portásio, Renato Mehler. Liderança e Coaching. Desenvolvendo pessoas, recriando organizações, Revista de Ciências Gerenciais, vol. XIII, nº 18, ano 2009, p. 17-41.

GAUDENCIO, Paulo. Super dicas para se tornar um verdadeiro líder. São Paulo: Saraiva, 2007.

GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. O líder do futuro. São Paulo: Futura, 1996.

GOLDSMITH, M.; SOMERVILLE, I. Liderança para o século XXI. São Paulo: Futura, 2000. Covey (2001).

GOLEMAN, D. Do que é feito um líder. HSM Management, Ano 3, n.14, mai/jun, 1999.

GOLLEMAN, Daniel. Inteligência Emocional. Rio de Janeiro, Editora Objetiva, 1996.

HEIFETZ, R. Os novos desafios. HSM Management, Ano 3, n.14, mai/jun, 1999.

HERSEY, Paul & Blanchard, Kenneth H. Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional. 4 ed. São Paulo: E.P.U.- Editora Pedagógica e Universitária Ltda., 1986, p. 185-214.

HESKETT, J. L.; SCHLESINGER, L. A. Líderes que moldam e mantêm uma cultura voltada para o desempenho. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. O líder do futuro. São Paulo: Futura, 1996.

HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. O líder do futuro. São Paulo: Futura, 1996.

HUNTER, James C. O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança. Editora Sextante, Rio de Janeiro, 2004.

KOTTER, J. P.; HESKETT, J. L. A cultura corporativa e o desempenho empresarial. São Paulo: Makron Books, 1994.

KOTTER J. P. Afinal, o que fazem os líderes: a nova face do poder e da estratégia. Rio de Janeiro: Ed. Campos, 2002.

KOTTER, John P. “Os Líderes Necessários”: In: Julio, Carlos Alberto e Silibi Neto, José (Org.) Liderança e Gestão de Pessoas: autores e conceitos imprescindíveis. São Paulo: Publifolha. 2002. p 47-54. (Coletânea HSM Management).

MARSHALL, G. Leadership effectiveness. Provo, US, Executive Excellence, v. 20, n. 9, p. 4, 2003. Disponível em: <www.periodicos.capes.gov.br>. Acesso em 15 de março de 2015. Base de dados: ABI/INFORM.

MARQUES, J. H. F. (1994). Lugar da psicologia na ciência e na universidade. In Abertura do ano acadêmico na Universidade de Lisboa: Sessões solenes 1986/87 a 1992/1993 (Ed.) Lisboa: Reitoria da Universidade de Lisboa.

MAXWELL, John C., As 21 irrefutáveis leis da liderança: siga-as e as pessoas os seguirão. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2007.

MAXWELL, John C., O livro de ouro da liderança: o maior treinador de líderes da atualidade apresenta as grandes lições de liderança que aprendeu na vida. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

MEDEIROS, Alexandre Rodrigues. Liderança. <http://www.maurolaruccia.adm.br/trabalhos/lider2.htm> - pesquisado em 01.04.2015

PLATÃO. A República. São Paulo: Martin Claret, 2002.

QUEIROZ, Eugênio Sales. O líder moderno e seus desafios. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/o-lider-moderno-e-seus-desafios/36657/>. Acessado em: 13.10.2012.

ROBBINS, S. O Comportamento Organizacional. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

ROBBINS, S. P. Administração - Mudanças e Perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2002.

SCHEIN, E. H. Liderança e Cultura. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; Beckhard, R. O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era. 5. ed. São Paulo: Futura, 1997.

SCHEIN, E. H. Guia de sobrevivência da cultura corporativa. Rio de Janeiro: José Olimpo, 2001.

SPRICIGO, Marcos José. (1999) – Desenvolvimento de habilidades operacionais: uma proposta de gestão do conhecimento operacional. Dissertação de Mestrado. UFSC.

ULRICH, D. Credibilidade X competência. IN HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M. &

BECKHARD, R. O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era. São Paulo: Futura, 1996.

ULRICH, Dave, Norm Smallwood e Kate Sweetman - O Código da Liderança. São Paulo: Record, 2010

VERGARA, Sylvia. Gestão de Pessoas. São Paulo: Atlas, 1999.