

O LÍDER NAS ORGANIZAÇÕES E A EVOLUÇÃO DA LIDERANÇA FEMININA

RESUMO. 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. Liderança é como investimento: rende juros e tem várias facetas: respeito, experiência, disciplina, entre tantas outras coisas. Neste artigo analisou-se o que é ser líder, os tipos de liderança, motivação e as concepções de liderança e entramos também na evolução feminina no mercado de trabalho e na sua forma de liderar, onde a mulher desempenha um papel fundamental em qualquer ambiente social, seja ele organizacional ou não, pois no mundo globalizado e dinâmico, a mulher naturalmente consegue se adaptar as mudanças e desempenhar várias tarefas ao mesmo tempo, se preocupando com tudo e com todos, sendo detalhista e atenciosa.

Palavras chaves: Liderança, Liderança feminina, motivação, gestão de equipes

ABSTRACT. More than just leader, leader is to get a group of people to work in teams and generate the desired results by the company. The leader is a strategic agent within the organization. In large part, depend on the good results and business growth. To lead one must be open to challenges. There is a recipe, a magic formula. It is something that should be built in every day. Leadership is as an investment: interest bearing and has several facets: respect, experience, discipline, among other things. In this article we analyzed what being a leader, types of leadership, motivation and conceptions of leadership and also enter in the evolution of women in the labor market and in the way they lead, where women play a key role in any social environment, whether organizational or not, because in the globalized world and dynamic, women can naturally adapt to changes and perform multiple tasks at the same time, worrying about everything and everyone, being thorough and helpful.

Keywords: Leadership, Leadership female, motivation, team management

1 – INTRODUÇÃO

Hoje em dia é trivial falar de liderança e de competências gerenciais. Esses assuntos são debatidos e estudados no âmbito organizacional de forma extrema, tanto que vários livros, artigos e dissertações são encontrados sobre o assunto.

O caráter e a personalidade do líder é o ponto central. O que ele é e não exatamente o que ele faz, é que deve ser levado em consideração. Fazer você aprende no dia-a-dia das organizações.

Na verdade, já nos diversos livros do Antigo Testamento da Bíblia, e no livro *A República* (2002), de Platão, já encontramos especulações em torno da liderança. 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.”

Já Platão, em *A República* (2002), fala que o verdadeiro líder nasceria líder ou teria educação voltada para ela, já Santo Agostinho, no século IV, dizia: “as palavras comovem, os exemplos arrastam”. Isto tudo nos demonstra que a liderança sempre foi estudada de forma intensiva, cada qual com o enfoque da época. 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.”

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.

Liderar de forma coerente não é conseguir resultados através das pessoas, mas com as pessoas. É jogar um jogo de mão dupla, onde haverá troca de confiança mútua. Todos buscando um objetivo comum, que agrade tanto os líderes, liderados e a organização.

O líder é o responsável pela criação da atmosfera em que as pessoas trabalham e irão buscar e desenvolver as soluções para os problemas. O moral baixo e um ambiente de trabalho não satisfatório podem indicar que o líder não está agindo adequadamente.

Os estilos de decisão do líder afetam o desempenho das pessoas e o da equipe, permitindo alcançar resultados expressivos e impulsionar a produtividade.

Ensinar o que se sabe, praticar o que se ensina e perguntar o que é ignorado faz de cada um de nós um líder de verdade. Liderança significa ir, viajar, guiar. Muitas vezes o líder percorre caminhos que ele mesmo desconhece e por isso a importância de se preparar. Um guia despreparado é um guia perdido.

No ambiente competitivo de hoje, toda pessoa, do porteiro ao executivo, tem que se envolver decididamente no esforço para melhorar a produtividade e a lucratividade da empresa. Porém, as pessoas só se envolvem na melhoria da produtividade se a liderança atuar de maneira a criar e manter um ambiente favorável a isto, onde cada indivíduo se sinta responsável pelo sistema como um todo e não apenas pela atribuição individual e possa satisfazer suas necessidades no ambiente profissional.

A maneira do líder agir e se relacionar com seus subordinados imediatos interfere no ambiente organizacional, pois as pessoas vão adotar determinados comportamentos em função da maneira que o líder atua.

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 precisa ser apenas servidor, e passa a ter uma visão mais ampla onde a liderança transcende de 'ser quem somos' e se ressignifica 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.

Este trabalho, de cunho bibliográfico, tem como principal objetivo identificar algumas das 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.

Mostrando que para cada tipo de liderado é preciso um tipo de líder, sempre buscando um objetivo comum, entre os interesses pessoais e organizacionais.

Vamos ainda tentar mostrar a evolução feminina na liderança das organizações e seu modelo de liderar, e no que se diferencia do masculino, um ponto recente, que vem ganhando espaço na última década. Tanto no Brasil como nos demais países, o

aumento da participação feminina nas organizações, em função da sua capacitação e desempenho, tem sido conquistado com dificuldades, como bem relata Schultz na apresentação do livro de Loden (1988):

“numa disputa lenta e silenciosa, e até certo ponto, sacrificante para um pequeno número de mulheres que se dispuseram a fazer valer a sua competência e preparo, para derrubar os tabus e a resistência, sempre negada, de uma sociedade dominada pelos homens. (p. 5)

Outro ponto importante do artigo é a evolução da liderança feminina, onde pesquisas recentes, de comprovam um fenômeno que não obedece fronteiras, cresce exponencialmente o número de mulheres em postos diretivos nas empresas. Curiosamente, essa ascensão se dá em vários países, de maneira semelhante, como se houvesse um silencioso e pacífico levante de senhoras e senhoritas no sentido da inclusão qualificada no mundo do trabalho.

Segundo esta mesma pesquisa a mulher terá cada vez mais importância estratégica, pois trabalha naturalmente com a diversidade e processos multifuncionais. A sensibilidade feminina, por exemplo, permite a constituição de equipes de trabalho marcadas pela diferença e pela heterogeneidade.

Algumas características como a sensibilidade, afetividade, versatilidade, percepção aguçada, entre outras, que até pouco tempo eram consideradas fraquezas, hoje passaram a somar e são consideradas essenciais no processo produtivo das organizações. Características que os homens escondem ou afogam para não parecerem frágeis. Em contrapartida, as mulheres sempre cultivaram como um dom, buscando sempre desenvolvê-las e amadurecê-las em cada situação.

2 - O QUE É O LÍDER

Primeiramente temos que definir liderança. Conforme Chiavenato 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)

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.

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.

2.1 – TIPOS DE LIDERANÇA

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. É comum por este tipo de líder ter reações coléricas, de irritação, de incompreensão com erros alheios.

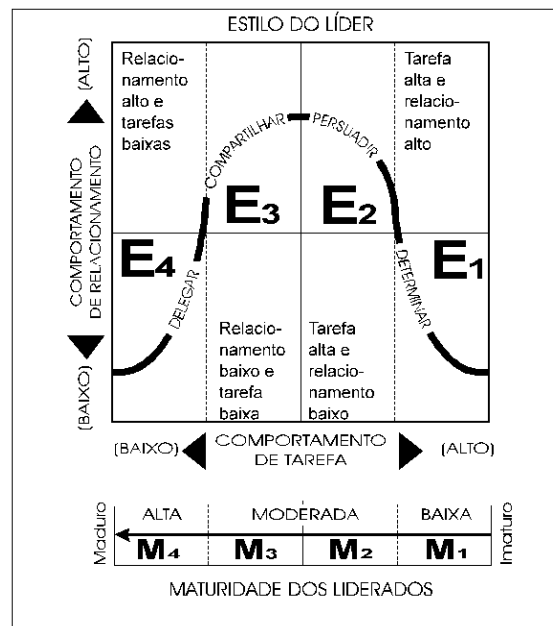
“Se você ocupa um cargo de liderança, não se baseie em seu título para convencer as pessoas a segui-lo. Construa relacionamentos. Conquiste as pessoas. Faça isso e nunca estará solitário no topo”.
(Maxwell, 2007, pág. 330)

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 (figura 2).



1. Figura com o modelo de Hersey e Blanchard – “*Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional*” - 1986

Hersey e Blanchard (1986, p.117), postulam que, “os líderes eficazes são capazes de adaptar seu estilo de comportamento de líder às necessidades dos liderados e a situação, sendo estas não são constantes, o uso do estilo apropriado de comportamento de líder constitui um desafio para cada líder eficaz”.

A Teoria Situacional se divide em quatro estilos ou formas de liderança (figura 2), juntamente com quatro níveis de maturidade, segundo o autor Spricigo (1999): “na liderança situacional está implícita a ideia de que o líder deve ajudar os liderados a amadurecer até o ponto em que sejam capazes e estejam dispostos a fazê-lo”.

Ainda nas definições de Hersey e Blanchard (1986, pág. 47), ele nos descreve as quatro formas de liderar:

- ✚ Determinar/Dirigir (E1) – Pessoas que não tem capacidade nem vontade de assumir a responsabilidade de fazer algo, não são nem competentes nem seguras de si. É um estilo que prevê uma orientação e supervisão clara e específica.
- ✚ Persuadir/Guiar (E2) – Pessoas que não tem capacidade mas sentem disposição para assumir responsabilidades, tem confiança em si, mas ainda não possuem as habilidades necessárias. O estilo persuadir, adota um comportamento diretivo por falta de capacidade, mas ao mesmo tempo de apoio para reforçar a disposição e o entusiasmo das pessoas.
- ✚ Compartilhar/Apoiar (E3) – As pessoas têm capacidade, mas não estão dispostas a fazer o que o líder quer, muitas vezes em consequência da falta de confiança em si mesmas ou por insegurança. É um estilo participativo, de apoio não diretivo.
- ✚ Delegar (E4) – As pessoas têm capacidade e disposição para assumir responsabilidades. Um estilo discreto de “delegação”, que concede pouco apoio. Embora possa ainda ser o líder quem identifica o problema, a responsabilidade de executar os planos cabe a esses liderados maduros.

Nesta teoria o elemento-chave é o reconhecimento da competência e a motivação do liderado. Mas, um problema encontrado nessa teoria é discutido até hoje, a ideia de que as pessoas “imaturas” devem ser tratadas com o “pulso forte”, mas esse tipo de tratamento não levaria ao desenvolvimento e sim, fariam com que elas ficassem ainda mais imaturas.

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.”

3 – CONCEPÇÃO MODERNA DE LIDERANÇA

A partir dos anos 1950, segundo Chiavenato (1999), “têm-se a origem da administração moderna ou Teoria Neoclássica da Administração, nome dado ao conjunto de teorias de surgiram desde então” (pág. 118). Esta teoria tem como principal referência Peter Ducker, este reconhecido como pai da administração moderna, mas neste grupo não podemos nos esquecer de outros importantes autores Willian Newman, Ernest Dale, Ralph Davis, Louis Allen e George Terry.

Ainda, segundo Chiavenatto (1999):

“os autores aqui abordados, (...) muito embora não apresentem pontos de vista divergentes, também não se preocupam em se alinhar dentro de uma organização comum. Em resumo, os autores neoclássicos não

forma propriamente uma escola bem definida, mas um movimento relativamente heterogêneo. Preferimos a denominação teoria para melhor enquadramento didático e facilidade de apresentação”. (pág. 222)

A Teoria Neoclássica é na verdade a Teoria Clássica aplicada nos dias de hoje, nas empresas de hoje. Ela é muito eclética, aproveita de todas as demais teorias administrativas. Ela tem a ênfase na parte prática da Administração, a reafirmação relativa (e não absoluta) dos postulados clássicos, a ênfase nos primeiros clássicos de Administração, a ênfase nos resultados e objetivos e, sobretudo, o ecletismo aberto e receptivo.

A Teoria Neoclássica leva ao administrador a necessidade de conhecer, além dos aspectos técnicos e específicos do seu trabalho, os aspectos relacionados com a gestão de pessoas, como fazer esse direcionamento dentro de uma organização.

Esta teoria buscou respostas para o dilema da centralização versus descentralização nas empresas, buscando as vantagens e desvantagens de cada uma delas, forçando o administrador a buscar suas funções básicas: planejamento, organização, direção e o controle. No seu conjunto, essas funções administrativas formam o processo administrativo.

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. Confira as qualidades necessárias para ser um líder servidor e que, segundo Hunter, podem ser adquiridas com dedicação e vontade própria:

COMPETÊNCIAS	DEFINIÇÃO
Paciência	Autocontrole
Gentileza	Atenção, apreciação e encorajamento

Humildade	Ser autêntico e não arrogante
Respeito	Tratar os outros com a devida importância
Altruísmo	Ir ao encontro das necessidades alheias
Capacidade de perdoar	Saber perdoar ressentimentos quando se está errado
Honestidade	Estar livre da frustração
Comprometimento	Realizar suas escolhas
Serviço e sacrifício	Deixar de lado seus próprios desejos e buscar maior benefício para os outros

2. Figura com o modelo de Liderança Servidora – “O Monge e o Executivo” – Hunter 2004

Mas, a Teoria Neoclássica é tão eclética, que no prefácio *O líder do futuro* (1996), Peter Ducker, considerado o pai da Administração Moderna, 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)

Demonstrando que toda a parte que Chiavenato (1999) e Maxwell (2007) nos ensinam em seus livros sobre os tipos de liderança são totalmente contrárias às ideias de Peter Ducker, considerado um pensador muito eclético e visionário, tanto que a socióloga norte-americana Rosabeth Moss Kanter, professora da de Gestão em Harvard e ex-editora da Harvard Business, chegou a descrever em seu artigo *The Change Masters* (1985), que ele chegou a antecipar tantas tendências que os seus óculos pareciam conter bolas de cristal, pois décadas antes de serem vislumbráveis, ele identificou tendências, como a chegada dos trabalhadores do conhecimento, a importância das organizações sem fins lucrativos, a missão das empresas, o poder crescente dos fundos de pensões do empreendedorismo e da inovação.

4 – CONCEPÇÃO “PÓS-MODERNA” DE LIDERANÇA

Essa nova concepção, que classificamos como “pós-moderna”, veio através do professor de administração da Universidade de Michigan, Dave Ulrich, o cofundador do The RBL Group - uma empresa global de serviços profissionais empenhada em criar valor através da gestão eficaz de pessoas e organizações e é reconhecido como o

conselheiro de confiança aos líderes do mundo altos executivos - da área de consultoria de desenvolvimento de liderança, Norm Smallwood, e a principal consultora do The RBL Group, Kate Sweetman. Este 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 precisar ser apenas servidor, e passa a ter uma visão mais ampla onde a liderança transcende de 'ser quem somos' e se ressignifica 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.

Ensinar o que se sabe, praticar o que se ensina e perguntar o que é ignorado faz de cada um de nós um líder de verdade. Liderança significa ir, viajar, guiar. Muitas vezes o líder percorre caminhos que ele mesmo desconhece e por isso a importância de se preparar. Um guia despreparado é um guia perdido.

A 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.

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 Golleman:

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

Daniel Golleman e outros pesquisadores estão estudando e descobrindo que os testes de Quociente de Inteligência (QI) medem apenas algumas funções cerebrais, especialmente a capacidade de fazer conexões lógicas e racionais, mais que é o QE que nos dá o dom de interagir com outras pessoas através das emoções. Golleman também afirma em suas pesquisas que: “com base no padrão de inteligência emocional, as empresas podem calcular as possibilidades de sucesso de um indivíduo com maior precisão do que se o avaliassem apenas pelo coeficiente intelectual”. O líder com boa performance em QE tem mais pessoas que querem trabalhar com ele, pois ele influencia positivamente nos grupos de trabalho.

Então vemos que o líder com o Quociente Emocional elevado tem a capacidade de arbitrar o estado de ânimo do grupo. Todos estão atentos ao humor do chefe e se adaptam a ele. As oscilações de humor do chefe refletem na produção, podem subir ou cair conforme esse estado de humor. Golleman ainda afirma que com a aquisição 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.

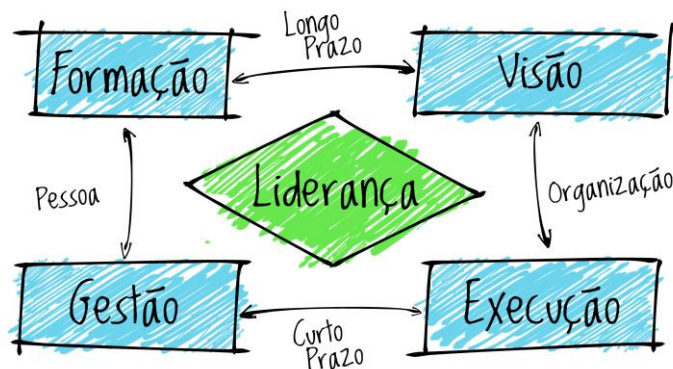
A falta de significado ou sentido existencial abala profundamente nosso equilíbrio emocional. Quando as estruturas cerebrais chegam à conclusão de que as incertezas são reais e que as expectativas futuras são caóticas, a mente acredita e estimula sentimentos de medo, raiva, angústia e desespero, nos tornando pessoas passivas (deprimidas e apáticas) ou agressivas (nervosas e impacientes).

Os autores do livro *O Código da Liderança* (2010), fazem um estudo das competências necessárias para se construir um líder e concluíram que:

“de 60% a 70% das competências necessárias para se construir líderes eficazes são as mesmas: líderes devem ser estrategistas (planejar o futuro e o caminho que será; seguido), executores (colocar idéias em prática), gestores que sabem cativar, motivar e otimizar os talentos, desenvolvedores de capital humano (investir e construir as próximas gerações) e têm que servir de exemplo (sabendo se colocar e se expor de forma adequada). Os outros elementos essenciais representam de 30% a 40% para a formação de um líder e estão relacionados a capacidade de ser um diferencial no serviço prestado a investidores e/ou clientes externos” (pág. 22).

O livro é um estudo rigoroso e pontual sobre as cinco regras fundamentais para liderar com eficiência. É uma visão que poderíamos chamar de “pós-moderna” (figura 3), 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 uma visão ainda visionária, que algumas grandes corporações já estão utilizando como verdadeiros manuais.



3. Figura da visão “pós-moderna” do livro *O Código da Liderança* - Ulrich, Smallwood e Sweetman (2010)

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.

5 - O LÍDER NAS ORGANIZAÇÕES

A maneira do líder agir e se relacionar com seus subordinados imediatos interfere no ambiente organizacional, pois as pessoas vão adotar determinados comportamentos em função da maneira que o líder atua. Segundo Maxwell, “o que você realiza é determinado por sua capacidade de liderar os outros”. (2007, pág. 25)

O caráter e a personalidade do líder é o ponto central. O que ele é e não exatamente o que ele faz, é que deve ser levado em consideração. Fazer você aprende no dia-a-dia das organizações.

O líder deve se guiar pelo trabalho em equipe, pois é nelas que se destacam as diferenças individuais. O trabalho do líder é conduzir as pessoas e administrar suas diferenças, pois cada indivíduo tem aspirações pessoais, preferências e características de personalidade e objetivos distintos. Segundo Chiavenato (1999): “para ser bem sucedido, o líder deve saber lidar com os aspectos relativos à comunicação, relações interpessoais, trabalho em equipe e dinâmica de grupo”. (pág. 88)

Maxwell (2007), destaca a importância da equipe da seguinte forma:

“Em minhas organizações, não tenho funcionários. Tenho colegas. Sim, pago as pessoas e ofereço benefícios a elas. Mas as pessoas não trabalham para mim. Elas trabalham comigo. Trabalhamos juntos para concretizar a visão. Sem elas, eu não posso vencer. Sem mim, elas não podem vencer. Somos uma equipe. Atingimos nossos objetivos juntos. Precisamos uns dos outros. Se não precisarmos, então um de nós está no lugar errado”. (pág. 331)

Liderar de forma coerente não é conseguir resultados através das pessoas, mais com as pessoas. É jogar um jogo de mão dupla, onde haverá troca de confiança mútua. Todos buscando um objetivo comum, que agrade tanto líderes, liderados e a organização.

O líder moderno também precisa ser: otimista, organizado, dar bons exemplos, ser imparcial, ser transparente, corajoso, ousado, comunicativo, excelente ouvinte e o primeiro a cumprir regras.

Transformar o que se sabe em ação garante chegarmos ao nosso destino. Atribuir responsabilidades, quais decisões tomar e delegar para que todos trabalhem juntos é mais uma das funções da liderança. A disciplina na execução gera organização e qualidade, mantendo a visão de futuro clara no dia-a-dia. Um líder executor concretiza as mudanças, segue um protocolo de decisões. Deve garantir que todos assumam responsabilidades pelos seus atos, construindo equipes e garantindo o desenvolvimento das competências técnicas.

Por causa da complexidade do trabalho, na maioria das organizações, a execução é realizada por equipes. Execução com excelência depende de equipes excelentes, que por sua vez exigem pessoas excelentes. Uma equipe deve ser responsável e disciplinada ao cumprir as diretrizes, garantindo uma execução que agregue valor para a estratégia. Deve se garantir o desenvolvimento das competências técnicas e comportamentais. É importante estimular a construção de relações saudáveis e de alta cooperação.

6 - MOTIVAÇÃO

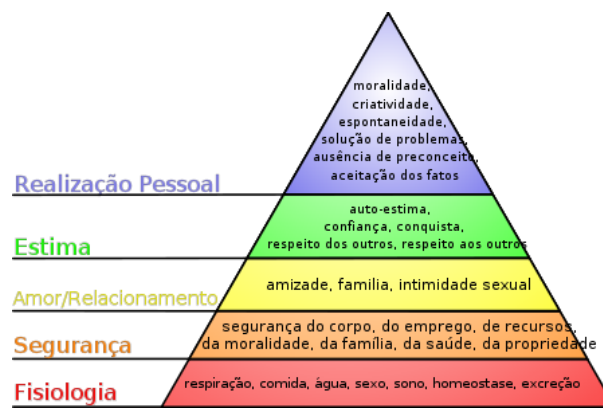
Quando falamos de liderança a palavra mais citada depois dela é motivação. Sendo que a motivação é íntima e individual, além de ser proveniente de comportamentos e desejos individuais. Partindo deste princípio ela é intransferível, por isso é impossível um líder passar motivação para algum dos seus subordinados, o máximo que ele faz é criar condições para que ele busque a sua motivação. A motivação é uma abordagem altamente complexa, tendo em vista a diversidade do comportamento humano e as expectativas individuais.

Mais nunca se fez tão necessário conhecer o que motiva os funcionários. Implementando uma liderança que consiga extrair dos seus colaboradores, o melhor que podem oferecer, conseguindo equilibrar os interesses da empresa e os deles, afim de conseguir dessa junção, o melhor resultado para o cliente e os processos internos da empresa.

Criar condições para que as pessoas se tornem motivadas e dirigidas por si mesmas, é a principal função do líder eficaz, dando condições a eles para suprir suas deficiências e se tornarem auto-suficientes.

Chiavenatto (1999), afirma que “a motivação está contida nos indivíduos, mas que pode ser influenciada por fatores externos” (pág. 77). Com outra visão, sobre o mesmo tema, Bergamini (1994) diz “que a verdadeira motivação nasce das necessidades interiores e não de fatores externos”. (pág. 88)

Visando isso, Maslow conseguiu agregar em uma pirâmide, as necessidades dos indivíduos e seu grau hierárquico. Entendê-las, possibilita melhorar o clima organizacional, minimizar conflitos, adequar processos, além é claro, de contribuir para manter o funcionário motivado e ativo em suas funções.



4. Figura da Pirâmide de Maslow, segundo Hari Alves (2012)

Segundo a Teoria ou Pirâmide de Maslow, o ciclo motivacional, é uma pirâmide na qual no topo estão as necessidades de auto-realização, onde cada pessoa realiza o seu próprio potencial, logo em seguida vem as necessidades de status e auto-estima, depois necessidades sociais, ser aceito pelo grupo, a seguir as necessidades de segurança constituem a busca de proteção contra a ameaça ou privação e na base da pirâmide estão as necessidades fisiológicas, que constituem a sobrevivência do indivíduo: alimentação, sono, repouso, abrigo, etc.

Ainda dentro da Teoria de Maslow, entende-se que:

“a motivação é o resultado dos estímulos que agem com força sobre os indivíduos, levando-os a ação. Para que haja ação ou reação é preciso que um estímulo seja implementado, e que seja decorrente de coisa externa ou proveniente do próprio organismo. Esta teoria nos dá idéia de um ciclo motivacional”. (Chiavenato, 1999, pág. 99)

Mas a questão motivacional é controversa e não nos cabe no momento aprofundarmos no assunto, já que para isso precisaríamos de um trabalho à parte, cabendo aqui somente uma amostra de como há visões diferentes e divergentes sobre o assunto.

7 – A LIDERANÇA NA LINHA DO TEMPO

Segundo Chiavenato, “a Teoria Clássica não se preocupou com a liderança e suas implicações. Somente na Teoria das Relações Humanas, passou-se a constatar a enorme influência da liderança informal sobre o comportamento das pessoas” (1999, pág. 25), por muito tempo ela ficou centrada em questões ligadas às aptidões inatas e competências pessoais utilizadas para influenciar pessoas.

Já segundo Maxwell (2007), sabe-se que a busca de resultados tangíveis sempre foi um dos grandes motores da vida das organizações. O mesmo autor em suas teorias nos mostra que desde Frederick Taylor, com a administração científica, até Elto Mayo, e seu famoso estudo de Hawthorne, na Teoria das Relações Humanas, a necessidade de reconhecimento, segurança e sentido de pertinência já eram uma busca de cada indivíduo dentro de uma organização.

No estudo de Hawthorne foram realizadas experiências para verificar as influências físicas e ambientais na produtividade, somente depois, então, foram pesquisadas as influências que moviam os aspectos psicológicos, como por exemplo, a liderança (Chiavenatto, 2005).

O estudo de Hawthorne, realizado em 1927, pelo Conselho Nacional de Pesquisas dos Estados Unidos (National Research Council), em uma fábrica da Western Electric Company, situada em Chicago, no bairro de Hawthorne, tinha como finalidade determinar a relação entre a intensidade da iluminação e a eficiência dos operários medida através da produção. A experiência foi coordenada por Elton Mayo, e estendeu-se à fadiga, acidentes no trabalho, turnover e ao efeito das condições de trabalho sobre a produtividade do pessoal. Elto Mayo, segundo Chiavenato (1999, pág. 65), chegou as seguintes conclusões com seu estudo:

- ✚ O nível de produção não é determinado pela capacidade física ou fisiológica do empregado (como afirmava a Teoria Clássica), mas por normas sociais e expectativas grupais. É a capacidade social do trabalhador que determina o seu nível de competência e eficiência e não sua capacidade de executar movimentos eficientes dentro do tempo estabelecido. Quanto maior a integração social do grupo, maior a disposição para trabalhar.
- ✚ Os trabalhadores não agem ou reagem isoladamente como indivíduos, mas como membros de grupos. Portanto, a administração não pode tratar os empregados um a um, mas sim como membros de grupos e sujeitos às influências sociais desses grupos. A Teoria das Relações Humanas contrapõe o comportamento social do empregado ao comportamento do tipo máquina, proposto pela Teoria Clássica.

- ✚ Os precursores da Administração Científica, baseados no conceito de *homo economicus*, pelo qual o homem é motivado e incentivado por estímulos salariais, elaboravam planos de incentivo salarial, para elevar a eficiência e baixar os custos operacionais. Para a Teoria das Relações Humanas, a motivação econômica é secundária na determinação do rendimento do trabalhador. Para ela, as pessoas são motivadas pela necessidade de reconhecimento, de aprovação social e participação nas atividades dos grupos sociais nos quais convivem. Daí o conceito de homem social
- ✚ Enquanto os clássicos se preocupavam com aspectos formais da organização como autoridade, responsabilidade, especialização, estudos de tempos e movimentos, princípios gerais de Administração, departamentalização etc., os autores humanistas se concentravam nos aspectos informais da organização como grupos informais, comportamento social dos empregados, crenças, atitude e expectativa, motivação etc. A empresa passou a ser visualizada como uma organização social composta de grupos sociais informais. Esses definem suas regras de comportamento, formas de recompensas ou sanções sociais, objetivos, escala de valores sociais, crenças e expectativas que cada participante vai assimilando e integrando em suas atitudes e comportamento.
- ✚ As relações humanas são as ações e atitudes desenvolvidas a partir dos contatos entre pessoas e grupos. Cada pessoa possui uma personalidade própria e diferenciada que influi no comportamento e atitudes das outras com quem mantém contato. A compreensão das relações humanas permite ao administrador melhores resultados de seus subordinados e a criação de uma atmosfera na qual cada pessoa é encorajada a exprimir-se de forma livre e sadia.
- ✚ A especialização não é a maneira mais eficiente de divisão de trabalho. Trabalhos simples e repetitivos tornam-se monótonos e maçantes afetando negativamente a atitude do trabalhador e reduzindo a sua satisfação e eficiência.
- ✚ Os elementos emocionais não planejados e irracionais do comportamento humano merecem atenção especial da Teoria das Relações Humanas. Daí a denominação de sociólogos da organização aos autores humanistas.

Frederick Taylor e Elto Mayo tem visões diferentes sobre as necessidades básicas como elemento motivacional. Taylor somente enxergou as necessidades básicas, já Mayo percebeu que a necessidade financeira não é a exclusiva necessidade.

A descoberta destes fatores, ainda segundo Maxwell (2007), promoveu a primeira grande mudança na forma de conduzir a empresa e os seus empregados. Como consequência, mudou, também, os parâmetros que definiam um bom chefe e começou a delinear-se a concepção do moderno conceito de liderança.

Na evolução entre a concepção moderna e “pós moderna” vemos uma transição entre o modo do líder em dirigir seus liderados. Saímos da fase em que o líder somente determina, sem explicar aos seus liderados qual é o objetivo final para o líder delegador, que apóia total e incondicionalmente seu liderado, fazendo com que os liderados alcancem seus objetivos pessoais nesse processo de crescimento. Nesse novo modelo o líder passa a atuar em um novo cenário de multiplicação de esforços, podendo extrair a sinergia das pessoas em busca de melhores resultados para todos, com ênfase na equipe e no trabalho conjunto e cooperativo. Devemos lidar não somente com o estilo do líder, mas também com os fatores que promovem a influência sobre ele.

8 – CARISMA OU INTELIGÊNCIA EMOCIONAL?

Fazendo a análise teórica dos livros *O Monge e Executivo*, de de James C. Hunter, e *O Código da Liderança*, de Dave Ulrich, Norm Smallwood e Kate Sweetman, vemos uma evolução no pensamento do verdadeiro poder do líder, já que esses dois livros hoje em dia são usados como verdadeiros manuais pelas grandes empresas.

Nas ideias de Hunter, o mais importante era aprender a ser servidor. Onde a liderança é executar as tarefas enquanto se constrói relacionamentos, que sejam frutos de relações saudáveis, onde as necessidades legítimas sejam trabalhadas como princípio de qualidade de caráter e os comportamentos habituais sejam escolhidos num esforço de relacionamento que, para ser bem sucedido, é obtido a partir da confiança. Como é citado por Hunter, em *O Monge e o Executivo*: “Estar no poder é como ser uma dama. Se tiver que lembrar às pessoas que você é, você não é”.(Margareth Thather – pág. 25).

Para Hunter, em *O Monge e o Executivo*, um líder é alguém que identifica e satisfaz as necessidades legítimas de seus liderados e, para tanto, é necessário 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.

“Ouvir é uma das habilidades mais importantes que um líder pode escolher para desenvolver... A autoridade não pode ser comprada nem vendida, nem dada ou tomada. A autoridade diz respeito a quem você é como pessoa, a seu caráter e à influência que estabelece sobre as pessoas”. (Hunter, pág. 26 e 31)

Já nas idéias “pós-moderna”, Ulrich e sua equipe esse conceito ganha uma evolução, onde a inteligência tem evoluído de forma acelerada nos últimos tempos. Se tudo começa no pensar, a inteligência é um fator expressivo a se considerar. Eles mostram que no início do século passado, começou a ser difundida a ideia do Quociente de Inteligência (QI), como uma espécie de organização neural que media o quanto o homem pensava de forma lógica e racional. Nessa evolução o que impera é a estrutura e orientação. As dimensões do tempo (longo prazo e curto prazo) e da atenção (pessoa e organização) são sustentadas pela força do líder para liderança. Cria-se cria uma imagem confiável e otimista de um futuro para motivar todos. Transformam aspirações em ações, o cenário real no cenário projetado. A atenção se concentra na estrutura organizacional adequada (condição) e nos talentos individuais (comportamento),

utilizando tais competências para criar uma capacidade empresarial de sucesso. O líder no centro do modelo desenvolve a liderança através da construção de competências e da autoliderança – autoconhecimento, autocontrole e automotivação.

Saímos da ideia de liderança somente focada no relacionamento para inspirar nossos liderados, para uma nova forma, onde tudo se inicia com o pensar. Afinal nós somos o que pensamos. O cérebro, que pensa, tem ideias, desenvolve teorias, traça planos e estratégias, cria expectativas que, pelas nossas probabilidades, podem se concretizar. Esta lógica nos dá significado. Sentir, centrado simbolicamente no coração, estabelece quais são as emoções e sentimentos decorrentes do pensar. Sentimos medo? Vergonha? Rejeição? Amor? Entusiasmo? Ânimo ou desânimo? Todos estes aspectos precisam ser considerados. É o equilíbrio da força interior do sentir que tornará o pensar uma realidade. O discurso e a prática se alinham, onde aprendemos que liderar a nós mesmos é exatamente isso - alinhar nossas capacidades cognitivas (aprender) e produtivas (fazer) para desenvolver as capacidades pessoais (ser) e sociais (conviver). Isso tudo nos leva a trabalharmos a corporeidade, que é a maneira pela qual o cérebro reconhece e utiliza o corpo como instrumento relacional com o mundo.

Com a evolução é entendido que a soma do resultado da equipe - líder e liderados - conseguem satisfazer clientes, funcionários e fornecedores. O modelo atende a dois propósitos: ajudar os líderes a serem melhores no que fazem e auxiliá-los no desenvolvimento de pessoas para a liderança. Para isso, é preciso começar com o próprio indivíduo.

Para transformar indivíduos em líderes para a liderança é preciso expressar claramente o que é esperado. Traçar as funções da liderança garantindo não somente que o líder seja eficaz, mas que ajudará outros a dominar tais diretrizes. Um QE (Quociente Emocional) desenvolvido é de suma importância para o líder, ele nos dá capacidade de adaptação e é através dele que o QI (Quociente Intelectual) se expressa.

9 – A MULHER E O MERCADO DE TRABALHO

Tudo se iniciou com as I e II Guerras Mundiais em que as mulheres tiveram que assumir a posição dos homens no mercado de trabalho. Mas a guerra acabou. E com ela a vida de muitos homens que lutaram pelo país. Alguns dos que sobreviveram

ao conflito foram mutilados e impossibilitados de voltar ao trabalho. Foi nesse momento que as mulheres sentiram-se na obrigação de deixar a casa e os filhos para levar adiante os projetos e o trabalho que eram realizados pelos seus maridos. Com o avançar dos tempos as mulheres foram conquistando espaço.

No século XIX, com a consolidação do sistema capitalista inúmeras mudanças ocorreram na produção e na organização do trabalho feminino. Com o desenvolvimento tecnológico e o intenso crescimento da maquinaria, boa parte da mão-de-obra feminina foi transferida para as fábricas.

Desde então, algumas leis passaram a beneficiar as mulheres. Ficou estabelecido na Constituição de 32 que “sem distinção de sexo, a todo trabalho de igual valor correspondente salário igual, veda-se o trabalho feminino das 22 horas às 5 da manhã, é proibido o trabalho da mulher grávida durante o período de quatro semanas antes do parto e quatro semanas depois, é proibido despedir mulher grávida pelo simples fato da gravidez”.

Mesmo com essa conquista, algumas formas de exploração perduraram durante muito tempo. Jornadas entre 14 e 18 horas e diferenças salariais acentuadas eram comuns. A justificativa desse ato estava centrada no fato de o homem trabalhar e sustentar a mulher. Desse modo, não havia necessidade de a mulher ganhar um salário equivalente ou superior ao do homem.

Mais as leis mudaram, houve evoluções, claro que ainda as mulheres ganham, em grande maioria das vezes, menos que os homens, mais elas conquistaram espaços inimagináveis há algumas décadas atrás. Hoje já temos algumas mulheres em cargos de alta direção e até em comando de grandes companhias.

9.1 – PARTICIPAÇÃO DA MULHER NO MERCADO DE TRABALHO

No Brasil, as mulheres são 41% da força de trabalho, mas ocupam somente 24% dos cargos de gerência. O balanço anual da Gazeta Mercantil revela que a parcela de mulheres nos cargos executivos das 300 maiores empresas brasileiras subiu de 8%, em 1990, para 13%, em 2000. No geral, entretanto, as mulheres brasileiras recebem, em média, o correspondente a 71% do salário dos homens. Essa diferença é mais patente nas funções menos qualificadas. No topo, elas quase alcançam os homens. Os estudos

mostram que no universo do trabalho as mulheres são ainda preferidas para as funções de rotina.

Segundo uma pesquisa recente feita pelo Grupo Catho, empresa de recrutamento e seleção de executivos, as mulheres conquistam cargos de direção mais cedo. Tornam-se diretoras, em média, aos 36 anos de idade. Os homens chegam lá depois dos 40. No entanto, essas executivas ganham, em média, 22,8% menos que seus competidores de colarinho e gravata. A boa notícia é que essa diferença nos rendimentos vem caindo rapidamente. Por estar a menos tempo no mercado, é natural que elas tenham currículos menos robustos que os dos homens. A diferença nos ganhos tende a inexistir em futuro próximo.

9.2 – MULHERES X ESTUDO

No Brasil as mulheres, ainda segundo pesquisa do grupo Catho, são escolhidas para a maior parte das novas vagas. Coincidentemente, elas têm se preocupado mais do que os homens com a instrução.

Nas empresas a mulher terá cada vez mais importância estratégica, pois trabalha naturalmente com a diversidade e processos multifuncionais. A sensibilidade feminina, por exemplo, permite a constituição de equipes de trabalho marcadas pela diferença e pela heterogeneidade. E isso é bom? Certamente que sim. Equipes desse tipo, quando atuam de forma sinérgica, fazem emergir soluções variadas e criativas para problemas aparentemente insolúveis. A empresa que aposta na singularidade de seus interlocutores internos se torna mais inteligente, mais capaz e mais ágil.

“A vida profissional compartilhada com as mulheres tem se revelado mais ativa, mais colorida e mais interessante. Esse intercâmbio de conhecimentos e sensibilidades tem se mostrado proveitoso para ambas as partes. Troca-se razão por criatividade, matemática por poesia, disciplina por afetividade. E vice-versa. Reafirmo a necessidade de aprendizado permanente e as mulheres são boas professoras por natureza. Enfim, diria que não importa o sexo ou a opção sexual. Quem aspira a uma carreira de sucesso tem que assumir, de agora em diante, um perfil mais feminino. E este conselho vale também para as mulheres que ainda não descobriram suas próprias virtudes”. (Julio, 2002, p. 136).

Nos dias atuais, há belos exemplos da competência feminina em postos de direção nas grandes empresas. É o caso de Marluce Dias, na Rede Globo, de Maria Sílvia Bastos Marques, ex-presidente da Companhia Siderúrgica Nacional (CSN) e de

Chieko Aoki, do Grupo Blue Tree Hotels, que iniciou a carreira como secretária bilíngue na Ford e que depois atuou na construtora Guarantã, e com muito esforço e dedicação, ela criou sua própria empresa de administração hoteleira.

Aqui no Brasil estamos tendo a honra de ter a Ministra Ellen Gracie Northfleet, Presidente do Supremo Tribunal Federal, como um fato simbólico de que as barreiras e o preconceito em relação à competência das mulheres assumirem posições de comando foram superadas.

9.2 – MULHERES X SALÁRIO

A vida da mulher no trabalho é um paraíso? Ainda não. As pesquisas demonstram a persistência de algum preconceito, que dificulta o progresso na carreira e mantém os holerites femininos mais magros que os masculinos. Diretoras pesquisadas pelo Grupo Catho, por exemplo, recebem 22,8% menos que seus colegas. De maneira geral, no Brasil, as mulheres ganham o equivalente a 61% do salário dos homens. O problema afeta especialmente as profissões de salário mais baixo. Quando sobem na carreira e adquire maior qualificação, as mulheres têm seu talento mais bem remunerado. Assim, no topo elas quase se igualam aos homens.

O mais interessante é que nesse processo de conquista as mulheres que mais avançam são justamente aquelas que não fazem da condição feminina seu cavalo de Tróia. O feminismo não as levou além das manchetes de jornais e noticiários de televisão. Nenhuma mulher se tornou astronauta, juíza da Suprema Corte, presidente de uma corporação apenas por não ser homem. Ou seja, não subiram por necessidade das corporações de diversificar seu quadro. Subiram por seus méritos medidos pelos padrões que valem tanto para homens quanto para mulheres. Poderiam ter subido em maior número? Ou seja, já que são mais da metade da população, deveriam ser também mais da metade dos líderes empresariais, dos deputados e senadores? Mais da metade dos médicos e engenheiros? A resposta a essa pergunta vem de um estudo estatístico feito pela Universidade Harvard, nos Estados Unidos, segundo o qual isso é uma questão a que só o tempo responderá. É inútil fazer projeções. Se as mulheres passarem a ser maioria em todos os degraus de entrada das profissões em questão, não haverá discriminação nem preconceito que as impeçam de chegar em igualdade de condições

ao topo da pirâmide das empresas e das instituições. A beleza do estudo de Harvard está em que, se a condição feminina, ao contrário do que se imagina, não atrasou a chegada das mulheres ao mercado de trabalho, essa mesma condição também não é motor de seu progresso.

9.2 – A LIDERANÇA FEMININA

Segundo Kets de Vries (1997), as habilidades das mulheres começam muito cedo. A mulher vai analisando o comportamento de sua mãe, e começa a adquirir conceitos sobre a vida, modo de agir, pensar, e conseqüentemente desenvolve muito mais cedo um talento maior de relacionamento. Com o desenvolvimento interpessoal na infância, a sensibilidade, a empatia, o compartilhamento e a vontade de ajudar fazem com que a mulher assuma um papel central no mundo interior.

Pode-se observar que as mudanças causadas pela maior participação feminina vão além das questões relacionadas à liderança. As empresas investem em benefícios favoráveis à família, como horário flexível, assistência pediátrica, creche no local de trabalho, etc.

Acredita-se que as novas regras do mundo nos negócios buscam as habilidades mais competitivas do mercado de trabalho e com isso faz que as mulheres estejam à frente para melhor representar essas organizações.

Já na concepção de Drucker (1996), as mulheres líderes se desdobram em características como:

“São dotadas de humor e humildade, tratando com igualdade as pessoas nas organizações - sorrindo ao mesmo tempo em que dão pontapés. São honestas em relação as suas próprias fraquezas e sinceras para melhorá-las. Possuem capacidade de respeitar seus adversários aprendendo com eles. São pró-ativas, determinando uma meta clara para seu objetivo”... (pág. 205)

Verifica-se, também, que a mulher desempenha um papel fundamental em qualquer ambiente social, seja ele organizacional ou não, pois no mundo globalizado e dinâmico, a mulher naturalmente consegue se adaptar as mudanças e desempenhar várias tarefas ao mesmo tempo, se preocupando com tudo e com todos, sendo detalhista e atenciosa.

O compartilhamento do poder decisório com as mulheres no mundo corporativo passou a ser questão de sobrevivência das empresas competitivas. Essas

empresas precisam de todos pensando, criando, inovando. E precisam utilizar melhor a diversidade de seus talentos, verdadeira riqueza que tem sido negligenciada pelas exigências de padronização de comportamentos até há pouco vigentes. Talento criativo não tem sexo, cor, nacionalidade, tamanho ou idade.

É importante ter em mente que o sexo feminino já é maioria na população em 25 dos 27 estados brasileiros. As mulheres serão muito mais aptas que ninguém para desenhar produtos e serviços capazes de realizar o sonho e encantar essa crescente massa de consumidoras femininas nos grandes centros urbanos. Essa tendência salta aos olhos nos Estados Unidos, onde cerca de 8 milhões de empresas já são dirigidas por mulheres.

Não se trata de defender uma suposta supremacia feminina na liderança dos negócios. Mas sim da heterogeneidade de percepções que a mistura de sexos proporciona. Uma empresa com homens e mulheres na direção tem uma visão muito mais ampla que aquelas onde apenas os homens comandam.

Não é por mera coincidência que em todas as recentes listas das “Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil”, parte considerável dos cargos gerenciais estejam sendo ocupados por mulheres. Provavelmente essa é uma das razões para essas empresas serem classificadas entre melhores nesse momento em que a caça ao talento virou um dos esportes favoritos das empresas vencedoras.

Algumas características do universo feminino que, de forma preconceituosa, eram consideradas como fraquezas - impulso para acomodar situações, sensibilidade para a necessidade dos outros e preocupações comunitárias - viraram vantagens no mundo corporativo atual. Além disso, sabemos que as mulheres valorizam mais o trabalho em equipe, são mais perseverantes e constantes, são menos imediatistas e mais capazes de raciocinar no longo prazo, sobrevivem melhor em tempos de aperto, possuem maior abertura e flexibilidade para o aprendizado constante. Todas essas são características naturais nas mulheres. Ironicamente, as empresas têm gasto verdadeiras fortunas tentando desenvolver essas características entre seus dirigentes predominantemente masculinos. Pense em apenas duas delas: capacidade de fazer várias coisas ao mesmo tempo e flexibilidade. Convenceu-se do argumento? Felizmente, o “poder do batom” está se tornando uma realidade sem a radicalização que caracterizou

os primeiros passos do movimento feminista e as mulheres competentes têm evitado a tentação de imitação do universo masculino.

Isso não quer dizer tão somente que todas as mulheres são melhores líderes que os homens, tem que haver igualdade de escolhas. Existem boas líderes mulheres e bons líderes homens. O que na verdade acontece é que essas pessoas buscaram um desenvolvimento para se tornarem bons, independente do sexo, cor, raça ou nacionalidade. Não podemos fazer apologia deste ou daquele lado. Temos que escolher nossos líderes por meritocracia e não por qualquer outro motivo.

As empresas que desejam sobreviver nesse novo cenário não podem mais se dar ao luxo de selecionar apenas uns poucos para pensar enquanto engaiola a maioria da sua força produtiva na execução. Também não podem mais prescindir do emocional das pessoas e contar apenas com seu lado racional no dia-a-dia do trabalho.

10 – LIDERANÇA MASCULINA X LIDERANÇA FEMINA

Acredito que estamos diante não de um modismo, mas de uma tendência social irreversível. É provável que as próximas gerações de homens e mulheres, que começam a chegar ao mercado de trabalho, estarão disputando os espaços corporativos e as posições de comando, palmo a palmo, mais cedo do que se imagina.

Resta aos homens, e também às corporações, a humildade de tirar lições e ensinamentos deste movimento profissional feminino e equilibrar este jogo, pois se continuar desta forma será vencido, em futuro breve, pelas nossas eternas companheiras afetivas: as mulheres.

Em função desta realidade, ousou afirmar que teremos em breve, talvez em uma década, uma predominância de mulheres na liderança das organizações públicas e privadas, como resultado desta preparação profissional que estão envolvidas de uma maneira muito mais ostensiva do que os homens. Ao contrário do teor de outros movimentos sociais, este parece ter por finalidade não uma disputa de espaço com os homens, mas sim a busca da própria ascensão social da mulher enquanto indivíduo.

As diferenças no estilo de lideranças existem? Seria mentiroso dizer que não, mais acontecem mais por que as mulheres se preparam mais para exercer um cargo, além de usar suas mil e uma habilidades e intuições para resolver um conflito. Em

termos gerais, os estudiosos veem as mulheres com maior flexibilidade na hora da tomada de decisões. Talvez esse seja um diferencial, ou o único,

11 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho, de cunho bibliográfico, teve como principal objetivo identificar algumas das 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, além de mostrar o avanço da liderança feminina nos últimos anos.

Contribuir com um material teórico baseado nas organizações como um todo, que possibilite os novos acadêmicos e ao mundo científico informações para o estudo do tema liderança.

O presente trabalho apresentou a liderança como um dos fatores fundamentais para o sucesso das organizações, enfatizando, sobretudo o importante papel que esta exerce sobre a motivação humana para o trabalho e a evolução da liderança feminina. E como as pessoas são a mola mestra de todas as organizações, sem as quais os demais sistemas não farão sequer sentido. Este estudo das relações de poder e motivação adquire especial relevância, pretendendo lançar luz sobre o assunto e estimular outros estudos e pesquisas nessa área instigante do comportamento humano.

O grande desafio para as mulheres dessa geração, é tentar reverter o quadro da desigualdade salarial entre homens e mulheres. Precisamos incluir as mulheres nas avaliações de potencial e de mérito. Não podemos mais nos dar ao luxo de excluí-las e prescindir da inteligência feminina nas nossas empresas. As mulheres têm um grande papel a desempenhar nesse momento de crise e de incertezas, dotando as empresas de vantagem competitiva inquestionável.

Pelo menos, elas já provaram que além de ótimas cozinheiras, podem também ser boas motoristas, mecânicas, engenheiras, advogadas e sem ficar atrás de nenhum homem. Já está mais do que provado que as mulheres são perfeitamente capazes de cuidar de si, de conquistar aquilo que desejam e de provocar mudanças profundas no curso da história.

E o mais importante o líder é bom independente do seu sexo. Ele precisa somente está antenado com o seu liderado e saber a hora de falar e a hora de ouvir, entrar nos momentos certos e saber que para cada tipo de liderado ele terá que usar uma liderança, todos somos diferentes e precisamos de diferentes direcionamentos.

Concluimos, então, que houve uma grande evolução desde as ideias de Hunter para as ideias atuais, que estão sendo implantadas nas grandes empresas. Servir é somente parte da ideia de ser um bom líder. O verdadeiro líder é essencialmente um indivíduo capaz de investir tempo e energia no futuro da organização e, principalmente, no de seu pessoal. 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.

Para saber exatamente o que falta em você para ser um grande líder, faça uma auditoria pessoal e escolha 10 características que você tem desenvolvidas e preencha “S” e 10 características a desenvolver e preencha “N”. Essa auditoria pessoal lhe dará um norte do que você precisa desenvolver para ser um líder com as características essenciais para tal. As grandes empresas estão usando este questionário para que o próprio colaborador possa buscar a melhora em suas habilidades em deficiência.

Adaptabilidade	Capacidade de trabalhar em situações ambíguas e variáveis.
Administração de Conflitos	Capacidade de atuar na solução de conflitos.
Agilidade	Capacidade de agir com presteza na realização de uma tarefa.
Análise Crítica	Capacidade de emitir opiniões baseadas na análise prévia.
Aprendizado Contínuo	Capacidade de se manter em constante aprendizado.
Autoconfiança	Capacidade de valorizar-se e confiar em seus atos e julgamentos.
Capacidade de Agenciar Mudanças	Capacidade de incentivar outrem à mudança de comportamento.
Capacidade de dar feedback	Capacidade de dar informações sobre o comportamento alheio.
Capacidade de Inspirar Confiança	Capacidade de demonstrar certeza aos outros, fortalecendo a crença.
Capacidade de Receber feedback	Capacidade de receber informações sobre seu comportamento.
Comprometimento	Capacidade de se empenhar em algo, aderindo a sua causa.
Comunicação	Capacidade de expressar com clareza seus pensamentos e opiniões.
Cooperação	Capacidade de atuar em conjunto, contribuindo com trabalho.
Criatividade e Inovação	Capacidade de criar ou melhorar um produto/serviço/processo.
Cumprimento de prazos	Capacidade de cumprir os prazos estipulados para realizar as tarefas.

Diagnóstico	Capacidade evidenciar precisamente uma situação/cenário.
Disciplina	Capacidade de cumprir as determinações e diretrizes corporativas.
Domínio	Capacidade de aplicar conhecimentos nas diversas situações.
Empatia	Capacidade de perceber e compreender os sentimentos e opiniões alheias.
Empreendedorismo	Capacidade de identificar oportunidades, melhorando o produto/serviço.
Equilíbrio Emocional	Capacidade de saber lidar com diferentes emoções no trabalho.
Ética	Capacidade de orientar-se respeitando seus preceitos e regras morais.
Flexibilidade	Capacidade de abertura para rever suas posições e receber novas idéias.
Foco nos Resultados	Capacidade de desempenhar atividades que agregam valor financeiro.
Foco no Cliente	Capacidade de atender e satisfazer clientes internos e externos.
Iniciativa	Capacidade de agir com prontidão e independência, criando soluções.
Liderança	Capacidade de conduzir e motivar a equipe rumo aos objetivos.
Negociação	Capacidade de convergir interesses, beneficiando ambas as partes.
Organização	Capacidade de organizar tempo e espaço, prezando a qualidade.
Pensamento Estratégico	Capacidade de projetar idéias, visando o alcance dos objetivos.
Planejamento	Capacidade de prever, dividir e priorizar tarefas de forma precisa.
Produtividade	Capacidade utilizar o tempo, otimizando a atividades e a produção.
Relacionamento Interpessoal	Capacidade de se relacionar com outras pessoas, criando parcerias.
Resistência à Frustração	Capacidade de suportar pressão sem prejuízo no desempenho.
Resolução de Problemas	Capacidade de executar tarefas que eliminem a causa do problema.
Senso Prático	Capacidade de captar objetivamente os dados mais relevantes.
Síntese	Capacidade de reunir dados e chegar a uma visão geral e concisa do todo.
Tomada de Decisão	Capacidade de resolver situações, demonstrando coragem e firmeza.
Trabalho em Equipe	Capacidade de interagir, cooperar e se solidarizar com as pessoas.
Visão Organizacional	Capacidade de considerar as diretrizes organizacionais nas decisões.

A responsabilidade é fator chave para a execução. Para envolver as pessoas em seu nível de responsabilidade, estabeleça padrões desejados pela organização, avalie os resultados quantitativos e qualitativos e dê um retorno aos envolvidos, que é o processo de fornecer dados a uma pessoa ou grupo ajudando-o a melhorar seu desempenho no sentido de atingir seus objetivos. Quando não se responde “quem” é o responsável, a própria responsabilidade pela execução se dilui e vira um jogo confortável onde todos são responsáveis e ao mesmo tempo ninguém é de fato.

A execução deve garantir o que a visão de futuro vislumbrou. Temos que sustentar nossas decisões, sejam elas tomadas por nós ou por quem nos direciona. Ter um conhecimento profundo de tais decisões nos faz sermos mais aderentes a elas e faz com que nossos liderados sejam também. Tais decisões exigem muitas vezes mudanças, e 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.

Por causa da complexidade do trabalho, na maioria das organizações, a execução é realizada por equipes. Execução com excelência depende de equipes excelentes, que por sua vez exigem pessoas excelentes. Uma equipe deve ser responsável e disciplinada ao cumprir as diretrizes, garantindo uma execução que agregue valor para a estratégia. Deve se garantir o desenvolvimento das competências técnicas e comportamentais. É importante estimular a construção de relações saudáveis e de alta cooperação.

Criar clareza sobre as competências específicas exigidas para executar uma atividade permite que você faça a correspondência entre as competências pessoais e os requisitos para desenvolver a polivalência. É sábio usar uma competência desenvolvida para ajudar no desenvolvimento das demais. Liderança é a sua forma de impulsionar seus liderados a mudarem e te seguirem. Tome decisões responsáveis e seja estratégico na busca de resultados. Tenha em mente o seu significado em ser um líder. Perceba se sua forma de pensar lhe traz uma conclusão lógica de que liderar pessoas faz parte do seu propósito de vida. Identifique se seus sentimentos e sensações são impulsionadores e se ajudam a manter o equilíbrio emocional. Pratique ações que fortaleçam suas crenças e respeitem seus limites. Tenha coerência entre pensamento e ação.

Liderar não é fácil, mas é uma das mais nobres contribuições que um ser humano pode fazer pelo outro. Liderar para a liderança significa criar possibilidades reais de andar por caminhos nunca vistos e isso pode ser uma experiência fantástica para todos.

Enfim, depois de analisarmos as nossas referências bibliográficas e em estudo de grandes empresas, ficamos com a certeza 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.

9 – FONTES E REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

ALVES, Hari. A implicação da liderança relacionada à motivação da equipe. Disponível em: <http://cotidianodagente.com/lumus/2012/09/motivacao-e-lideranca/>. Acessado em: 13.10.2012

BEAUCLAIR, João. Aprendizagem ao longo da vida, inteligência e gestão de pessoas nos espaços institucionais: pressupostos básicos a partir da psicopedagogia. <http://www.psicologia.pt/artigos/textos/A0395.pdf>, pesquisado 22.09.2012

BERGAMINI, Cecília W. *Liderança: Administração do Sentido*. São Paulo: Atlas, 1994.

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

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

CLAVEL, J. *A Arte da Guerra – Sun Tzu*. Rio de Janeiro: Record, 2000.

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

JÚLIO, Carlos Alberto. *Reinventando você: a dinâmica dos profissionais e a nova organização*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

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

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

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.

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

KELLEY, Robert Earl. *Como Brilhar no Trabalho: Nove estratégias decisivas para ter sucesso*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

KETS DE VRIES, Manfred F. R. *Liderança na empresa – como comportamento dos líderes afeta a cultura interna*. São Paulo: Atlas, 1997.

LODEN, Marilyn. *Liderança feminina: como ter sucesso nos negócios sendo você mesma*. São Bernardo do Campo, SP: Bandeirante, 1988.

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.

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

MEDEIROS, Alexandre Rodrigues. *Liderança*. <http://www.mauolaruccia.adm.br/trabalhos/lider2.htm> - pesquisado em 18.09.2012

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

PROBST, Elisiana Renata. *A evolução da mulher no mercado de trabalho*. Disponível em: <http://www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev02-05.pdf>. Acessado em: 12.10.2012

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.

SHIINYASHIKI, Roberto. *A Mulher e o Mercado de Trabalho*. Disponível em: http://www.shinyashiki.com.br/roberto/web1/destaque_roberto.jsp?ModId=152&CIId=487, acessado em 12.10.2012.

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

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

DINIZ, Aline - *Liderança - o desempenho do líder nas organizações*. <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/lideranca-o-desempenho-do-lider-nas-organizacoes/50208/> - pesquisado em 04.09.2012