

LÍDER MODERNO: CARACTERÍSTICAS DE UM BOM MODELO DE LIDERANÇA

Eduardo Ferreira¹

RESUMO

O conjunto de transformações pelos quais o mercado e as organizações vem passando sugere a busca de novas formas de liderança para que a excelência seja sempre alcançada. Não se deve confundir poder com influência, poder é forçar ou coagir alguém a fazer sua vontade e influência é a habilidade de levar alguém a fazer de boa vontade o que se deseja. Seguindo esse caminho, as lideranças atuais baseiam-se em questões emocionais e não só práticas, valorizando a importância de se construir relacionamentos saudáveis com seus colaboradores. Esse artigo, através de uma pesquisa bibliográfica, busca analisar características e as melhores formas que o líder deve exercer sua influência para que seus colaboradores estejam sempre motivados e se sentindo reconhecidos, fazendo com que se colham bons relacionamentos e resultados.

Palavras-chave: liderança; líder; relacionamentos; influência

ABSTRACT

The set of transformations through which the market and organizations are passing suggests the search for new forms of leadership so that excellence is always achieved. Should not confuse power with influence, power is to force or coerce someone to do the will and influence is the ability to lead someone to do willingly what they want. Following this path, current leaderships are based on emotional rather than practical issues, valuing the importance of building healthy relationships with their collaborators. This article, through a bibliographical research, seeks to analyze characteristics and the best ways that the leader should exert his influence so that the collaborators are always motivated and feeling recognized, making good relationships and results.

Key-words: Leadership; leader; relationships; influence

¹ Graduando em Administração pelo UNIPTAN, Centro Universitário Presidente Tancredo de Almeida Neves.
eduardoferreira919@gmail.com

INTRODUÇÃO

O mundo está cada vez mais sujeito a pressões e mudanças oriundas da mundialização da economia, da crescente evolução da ciência e tecnologia e principalmente da forte criatividade dos profissionais, que vem se tornando fonte principal de vantagem competitiva entre as instituições.

As transformações nas organizações e formas de trabalho trouxeram a necessidade de se adotar novos estilos de relacionamento com o cliente, fornecedores e próprios colaboradores das instituições.

Sabemos que um bom ambiente de trabalho é um fator importante para a produtividade de uma empresa e o sucesso de seus profissionais. No entanto, alguns paradigmas ultrapassados precisam ser esquecidos para que novos modelos de gestão mais democráticos sejam implantados.

Abordagens recentes sobre o assunto Liderança, mostram como tem-se feito muito necessário aprofundar-se no conhecimento da problemática, em que, o líder deve ao mesmo tempo realizar as tarefas a ele propostas e construir relacionamentos saudáveis com os colaboradores

Para que os relacionamentos sejam construídos em base sólida e de forma democrática, os líderes devem buscar sempre portar-se de maneira solidária, em que as necessidades dos colaboradores sejam sempre supridas, e não seus desejos. Para que isso aconteça de forma natural, é necessário que os líderes possuam características que os ajudem nessa caminhada.

Este artigo demonstra a importância de disseminar a cultura de liderança nas organizações, de maneira que os colaboradores construam bons relacionamentos entre si e sejam influenciados de maneira positiva por um líder que os façam se sentirem reconhecidos, resultando em trabalhos com mais entusiasmo e como consequência, um melhor desempenho.

Através de uma pesquisa bibliográfica, o presente trabalho busca explorar dados e informações, destacando os principais fatores que possam auxiliar no levantamento das melhores formas de se alcançar um modelo de liderança eficiente. Nesse modelo, pode-se reafirmar novas formas de relacionamento baseadas em flexibilidade e cooperação.

Dessa forma, serão expostas as características que um líder deve adotar para construir bons relacionamentos com os colaboradores, e assim, mostrar o melhor caminho para que os objetivos das instituições sejam alcançados por trabalhadores satisfeitos e entusiasmados.

1 AUTORIDADE X PODER

O termo liderança não deve ser confundido com chefia ou gerência, havendo uma divergência entre chefe e líder. “Liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum”. (HUNTER, 2004, p.28).

Para Hunter (2004, p.28), antes de compreender a habilidade de desenvolver esse tipo de influência, é fundamental compreender a diferença entre poder e autoridade.

Sennet (2012, p.28) afirma que a necessidade de um modelo de liderança é fundamental. As crianças precisam de autoridades que as orientem e tranquilizem. Os adultos ao se tornar autoridades, passam a ter um modo de expressarem interesse por outras pessoas.

O autor levanta ainda a seguinte questão: “pode-se dizer da autoridade em um sentido mais geral: é uma tentativa de interpretar as condições de poder e dar sentido às condições de controle e influência, definindo uma imagem de força” (SENNET, 2012, p.28). O que todos os líderes buscam ao exercer o controle, é uma força sólida e estável.

Hunter, disserta muito bem sobre a grande diferença entre influência e poder, em que poder é a faculdade de forçar ou coagir alguém a fazer sua vontade, por sua posição ou força e autoridade é a habilidade de levar as pessoas fazerem de boa vontade o que você quer, por sua influência pessoal.

Sempre podemos saber quando existe o sentimento de autoridade numa sociedade: é quando as pessoas obedecem voluntariamente a seus governantes. Se tem que ser coagidas, é porque não consideram legítimos esses governantes. (BERGAMINI, 1994 apud Max Weber 1864-1920)

A má interpretação dessas duas formas de liderança hoje em dia, geram medos infundados, como o medo de quando ela existe. Todos possuem uma ideia intuitiva do que é “uma autoridade”, por mais difícil que seja definir essa ideia. Segundo Sennet (2012), os colaboradores passam a temer a influência da autoridade como uma ameaça à liberdade na família e na sociedade em geral.

A autoridade diz respeito a quem você é como pessoa, a seu caráter e a influência que estabelece sobre as pessoas. Falar da autoridade como um processo de interpretação do poder é levantar a questão de quanto do sentimento de autoridade está nos olhos de quem vê e de quem está na área de influência dos líderes.

O sociólogo Max Weber enquadra as percepções da autoridade no poder em três categorias. A primeira é a autoridade tradicional que se baseia “numa crença estabelecida em tradições imemoriais” (SENNET, 2012 p.34). Essa visão faz parte de sociedades que privilegiam as formas de poder hereditárias, o que não é bem visto na vida prática e imediata.

A segunda categoria de autoridade é a legal/racional, que se “baseia na crença na legalidade das normas e no direito de dar ordens que fica reservado aos que ocupam cargos em virtude dessas normas” (SENNET, 2012, p.35). Nessa categoria, o que se analisa é o que o líder realmente faz, e suas razões são justificadas e aplicadas a qualquer pessoa que ocupe o mesmo cargo e posição, ou seja, depende do cargo que se ocupa dentro de uma hierarquia.

A última categoria é a autoridade carismática, o que Hunter afirma ser a influência. É a forma que se “assenta na devoção incomum e extraordinária de um grupo de seguidores à sacralidade, à força heroica ou a exemplaridade de um indivíduo e da ordem revelada ou criada por ele” (SENNET, 2012 p.35). Os costumes tradicionais são derrubados por esses profetas através da promessa de uma nova verdade sólida. “A única coisa que importa é a maneira como o indivíduo é efetivamente visto por seus súditos” (SENNET, 2012 p.36).

O modelo weberiano desse tipo de autoridade é Jesus ou Maomé. Hunter afirma que Jesus “não foi apenas um bom líder, mas o maior de todos os tempos” (HUNTER, 2004, p.40). O autor reafirma que Jesus Cristo é o melhor exemplo de um líder que tem a capacidade de influenciar pessoas para trabalhar entusiasticamente para um bem comum.

Hoje, mais de dois bilhões de pessoas, um terço dos seres humanos deste planeta, se dizem cristãos. A segunda maior religião do mundo, o islamismo, é menos da metade menor do que o cristianismo. Dois dos maiores dias santos, Natal e Páscoa, são baseados em eventos da vida de Jesus, e nosso calendário até conta os anos a partir do nascimento dele, há dois mil anos. Não me importa se você é budista, hinduísta, ateu ou da 'igreja da moda', ninguém pode negar que Jesus Cristo influenciou bilhões, hoje e ao longo da História. Ninguém está próximo do segundo lugar. (HUNTER, 2004, p. 41).

A Influência passa a ser a melhor e mais eficiente forma de liderança que deve ser adotada pelos novos líderes. O poder é uma forma de corroer os relacionamentos com o passar do tempo, mesmo que se conquiste realizações, o poder passa a ser danoso para qualquer tipo de relacionamento.

2 LIDERANÇA E RELACIONAMENTO

Sempre haverá duas partes pelas quais o líder tem que se preocupar dentro de sua instituição, seja ela qual for. É a tarefa e o relacionamento. Quando o líder passa a se concentrar em apenas uma delas, ocorre um desequilíbrio certo.

Existem dois grupos de líderes, os que se preocupam com 'as coisas' e os que se preocupam com as 'pessoas'. O primeiro grupo adota o estilo de liderança voltada para 'início da estrutura' e o outro voltada para a 'consideração'. (BERGAMINI, 1994, p.39)

O primeiro grupo se dedica a ações para garantir que o trabalho seja realizado, ocupando-se com planejamento e padrões de produtividade. No caso da preocupação extrema apenas com a tarefa, existe a possibilidade de se colher diversos sintomas e resultados nas empresas, como uma grande rotatividade de chefes.

O segundo grupo mostra-se sempre preocupado com a percepção das necessidades dos colaboradores, procurando sempre oferecer apoio para que elas sejam supridas da melhor maneira possível. Segundo Hunter (2004, p.38), para existir um negócio saudável e próspero devem existir relacionamentos saudáveis com os clientes, empregados, donos e fornecedores. Portanto, "liderança é executar as tarefas enquanto se constroem os relacionamentos". (HUNTER, 2004, p.37).

Agitação, transferências, greves, baixa confiança e baixo compromisso são meros sintomas de um problema de relacionamento porque as necessidades legítimas dos empregados não estão sendo satisfeitas.

Ao se considerar a importância do relacionamento com os colaboradores, devemos pensar neles também como voluntários. Se uma empresa concorrente oferece melhores formas de trabalho e melhores condições, o trabalhador é livre para trocar de emprego.

Segundo Hunter (2004, p.58) diante da hierarquia das necessidades humanas de Maslow, podemos fazer uma associação com essas necessidades legítimas, supondo que um salário digno e bonificações possam satisfazer as necessidades do primeiro nível da pirâmide. O segundo nível, referente à segurança e proteção, exigiria um ambiente de trabalho seguro e com boas instalações. Uma vez atendidos os dois níveis básicos de necessidades, o sentimento de pertencimento à empresa e de ser valorizado tornam-se algo bastante incentivador “Uma vez satisfeitas essas necessidades, o estímulo vem da autoestima, o que inclui a necessidade de sentir-se valorizado, tratado com respeito, encorajado, tendo seu trabalho reconhecido, e assim por diante”. (HUNTER, 2004, p.59).

Resumindo, o líder é alguém que deve identificar e satisfazer as legítimas necessidades de seus liderados.

FIGURA 1 - HIERARQUIA DAS NECESSIDADES HUMANAS DE MASLOW



Fonte: Hunter (2004, p.58).

Ainda segundo Hunter, devemos seguir o modelo de liderança a serviço. Liderança essa, que se exerce a longo prazo e é construída base da autoridade. A autoridade vem sempre a partir do sacrifício e serviço. Pode-se observar grandes nomes que ao longo dos anos sempre serviram para liderar.

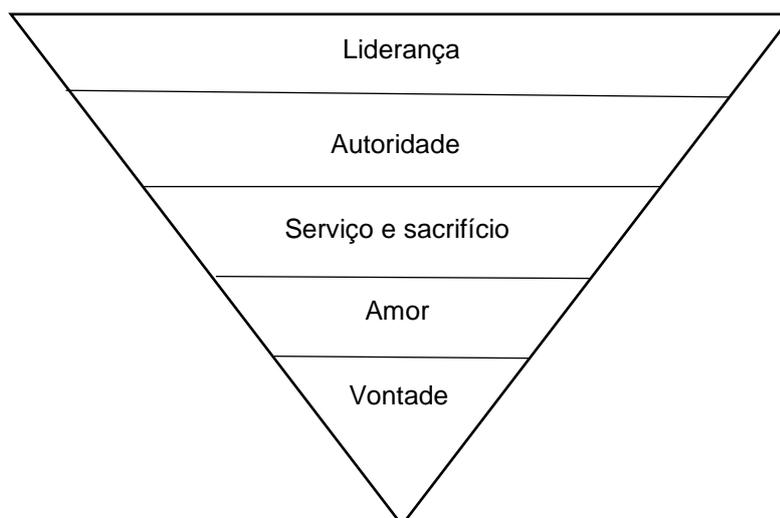
Hunter (2004) exemplifica ainda o modelo de liderança de Jesus Cristo. O mesmo afirmava que para liderar deve-se servir. Já que o mesmo não possuía poder, ele usava apenas sua influência, a chamada autoridade.

Percebe-se a mesma qualidade em quase todos os grandes líderes. Roskill (1989) afirma ainda que deve ser notado que a solidariedade humana sempre funciona em ambas as direções, quem a possui conquista-a de volta também.

Roskill (1989) afirma usar a palavra “afeição” para explicar o segredo da influência que os grandes líderes demonstraram exercer sobre o coração e a mente dos seus homens. Hunter (2004) usa a mesma estratégia, porém a nomeia como amor. O autor demonstra como o amor não se constitui como sentimento, e sim como um comportamento: “o amor é o que o amor faz” (HUNTER, 2004, p.58).

O amor é sempre baseado e fundamentado na vontade. A vontade é constituída de intenções mais ações “todas as boas intenções do mundo não significam coisa alguma se não forem acompanhadas por nossas ações”. (HUNTER, 2004, p. 70).

FIGURA 2 - MODELO DE LIDERANÇA



Fonte: Hunter (2004, p. 73)

3 AMOR E LIDERANÇA: CARACTERÍSTICAS DE UM BOM LÍDER

Ao colocar o amor como uma das principais motivações da liderança, o autor afirma que nem sempre se controla o que sentir a respeito de uma pessoa, mas deve-se controlar como se comporta em relação a outras pessoas. É o chamado amor *agápe*.

O amor é paciente, bom, não se gaba nem é arrogante, não se comporta inconvenientemente, não quer tudo só para si, não condena por causa de um erro cometido, não se regozija com a maldade, mas com a verdade, suporta todas as coisas, aguenta tudo. O amor nunca falha. (HUNTER, 2004, p. 80).

Hunter disserta sobre o amor *ágape* como sinônimo de liderança, enumerando as qualidades e atitudes que um líder deve ter diante de seus colaboradores, para que os mesmos sempre o sigam de forma natural e despretensiosa, fazendo com que se possa colher bons frutos de seu trabalho.

A liderança é construída sobre a autoridade, que se baseia no serviço e sacrifício que são exercidos através do amor. Quando se lidera com autoridade, o líder se doa, ama, serve e até sacrifica-se pelos outros, o que confirma que o que é importante é o comportamento para com as pessoas, e não os sentimentos.

Rensis Likert (1961) em uma pesquisa para a Universidade de Michigan, concluiu que os líderes que trabalham mais voltados para o envolvimento das pessoas, são os que tem maior probabilidade de serem avaliados como realmente eficazes.

TABELA 1 - AMOR E LIDERANÇA

| | |
|----------------------------------|--|
| Paciência | Mostrar autocontrole |
| Bondade | Dar atenção, apreciação e incentivo |
| Humildade | Ser autêntico, sem pretensão, orgulho ou arrogância |
| Respeito | Tratar os outros como pessoas importantes |
| Abnegação | Satisfazer as necessidades dos outros |
| Perdão | Não se ressentir quando for enganado |
| Honestidade | Ser livre de engano |
| Compromisso | Sustentar suas escolhas |
| Resultados: serviço e sacrifício | Pôr de lado suas vontades e necessidades; buscar o bem maior para os outros. |

Fonte: Hunter (2004, p.99).

Esse modelo de caracterização das qualidades de um bom líder remete à teoria dos traços, que foi a primeira sistematização dos estudos sobre liderança. A tendência ficou conhecida assim porque os pesquisadores partiam do ponto em que os líderes deveriam ter certas características que os colocavam como bons líderes, porém essas características eram natas, o que hoje em dia sabe-se que são construídas ao longo do tempo.

Covey (2002, p.8) enumera algumas características que fazem com que a pessoa não tenha sucesso como líder, e afirma que o indivíduo que trabalha de acordo com elas, a derrota é certa:

- Seja uma pessoa reativa: duvide de si mesmo e culpe os outros.
- Trabalhe sem qualquer objetivo definido em mente.
- Faça primeiro o que for urgente
- Pense competitivamente, alguém ganha, alguém perde
- Procure primeiro ser compreendido.
- Se você não pode vencer, ceda
- Tema as mudanças e proteja o aperfeiçoamento

(COVEY, 2002, p 8)

O autor afirma ainda que existem sete dons especiais dos seres humanos, que os ajudam a ter sucesso em sua jornada.

Algumas são qualidades humanas *primárias*, e se forem colocadas em prática de forma adequada, qualidades *secundárias* serão concedidas a pessoa pela prática, renovando o processo de crescimento e desenvolvimento. (COVEY, 2002, p 15-16).

As qualidades humanas primárias são autoconsciência ou autoconhecimento, imaginação e consciência e força de vontade. As secundárias são uma mentalidade de abundância, coragem e consideração, criatividade e a auto renovação. (COVEY, 2002).

Essas qualidades, se trabalhadas de forma correta, são mais uma forma de liderança de sucesso, já que o líder está trabalhando a si mesmo, se tornando um ser humano melhor para que consiga servir de forma eficiente.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o presente artigo, foi possível compreender de forma clara o papel da liderança e como a mesma precisa se adequar às transformações sofridas pela sociedade da melhor forma, para que possa sempre levar melhor qualidade para seus colaboradores.

Pôde-se reforçar também, que o líder é de suma importância para que se construa um clima favorável dentro das instituições. O líder deve, além de se preocupar com resultados, focar-se na maneira em que os relacionamentos com seus colaboradores são constituídos.

Ao se deixar o poder de lado e usar a influência, o líder passa a se preocupar mais com a construção dos relacionamentos e em como o colaborador se sente, satisfazendo suas necessidades e não desejos, baseando-se no reconhecimento dos mesmos.

Para que isso seja feito de forma eficiente, o líder deve adquirir boas qualidades que façam com que seu trabalho seja realizado de forma despretensiosa e natural. Pode-se considerar a solidariedade humana, ou o amor, como principal ferramenta.

O amor como forma de tratamento, faz parte da melhor maneira de se construir relacionamentos saudáveis e se abandonar os paradigmas antigos de

liderança, que se baseava apenas na valorização dos cargos mais altos e preocupação exclusiva com resultados.

Tudo isso reforça a ideia de como o conceito de liderança ainda é pouco explorado já que está em constante mudança para acompanhar a evolução da sociedade. Assim, espera-se que este trabalho sirva de referência e incentivo às novas pesquisas.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

COVEY, Stephen R. **Liderança baseada em princípios**. 10. reimp. Trad. Astrid Beatriz de Figueiredo, Rio de Janeiro: Elsevier, 2002..

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

ROSKILL, Stephen Wentworth. **A arte da liderança**. Trad. Helio Livi ilha. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1989.

SENNET, Richard. **Autoridade**. Trad. Vera Ribeiro. 2. ed. Rio de Janeiro: Record, 2012.