

O LÍDER FACILITADOR: QUEBRANDO O PARADIGMA DE HIERARQUIA

Ana Paula Gonçalves¹
Célia de Oliveira de Santana²

RESUMO

Entender o fenômeno da liderança é de extrema importância na gestão de pessoas, pois a forma como o líder age pode causar impactos positivos ou negativos aos seus liderados, influenciando no desempenho de qualquer tipo de organização. Num mundo que se transforma a cada instante, o papel da liderança nas organizações se torna um processo cada vez mais importante, pois representa o elemento que movimenta muitas dessas mudanças. Desta maneira, é exigido cada vez mais dos profissionais que ocupam o cargo de liderança. Muitos dos paradigmas estão se renovando, trazendo novos conceitos que gradativamente se consolidam. Sendo assim, a liderança nos tempos atuais, não deve ser mais exercida com posições de hierarquia rígidas, onde o líder comanda e controla tudo de maneira arbitrária. O líder atual tem que saber lidar com as pessoas, pois é através delas que os objetivos da organização são atingidos. Torna-se, deste modo, imprescindível cuidar da motivação, satisfação e condições de trabalho do colaborador. O líder deve servir a sua equipe no sentido de orientá-la para novos objetivos, de criar desafios e principalmente no desenvolvimento de suas competências. É o que está descrito no presente artigo, conceitos de liderança, dando ênfase ao líder servidor e também a tabulação de uma pesquisa empírica junto aos gestores de uma empresa.

PALAVRAS-CHAVE: Liderança. Organizações. Gestão de Pessoas.

INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem por objetivo verificar se o líder que utiliza os princípios do “líder servidor” considera que seu estilo de liderança contribui com o desenvolvimento do colaborador.

O trabalho é resultado de pesquisa bibliográfica em livros e artigos sobre o tema, bem como, de uma pesquisa empírica, realizada numa empresa de climatização de bananas, situada na cidade de Marília, com 55 funcionários, dos quais três ocupam o cargo de liderança.

Assim, o trabalho tem em sua primeira parte conceitos teóricos sobre liderança, dando ênfase a liderança servidora, que em resumo é o líder servidor, ou seja, é aquele que considera o indivíduo singular em seu perfil e

¹ Estudante de Graduação do Curso de Administração no Centro Universitário Eurípides de Marília – Univem. ana.apg1995@gmail.com.

² Doutora pela PUC-SP, Professora do Centro Universitário Eurípides de Marília - Univem. celiasantana23@gmail.com

que aplica métodos para o desenvolvimento pessoal e profissional da pessoa. E na segunda parte está a tabulação dos dados levantados na pesquisa com os profissionais que ocupam cargos de liderança.

E por fim, as considerações finais.

1. DESENVOLVIMENTO

1.1 Referencial Teórico

Entender o fenômeno da liderança é de extrema importância para o desenvolvimento das organizações e das pessoas, pois a forma como o líder age pode causar impactos positivos ou negativos aos seus liderados, influenciando no desempenho de qualquer tipo de organização.

Segundo o Instituto Ethos (ETHOS, 2015) as atividades empresariais têm mostrado cada vez mais o seu potencial de influenciar o desenvolvimento da sociedade – seja pelo impacto causado no processo produtivo, seja por sua capacidade de gerar riqueza. E a própria sociedade tem sido cada vez mais envolvida nesse processo.

Muitas mudanças vêm ocorrendo no mundo. Constantemente as pessoas mudam e as organizações também. No caso das organizações, elas passam a ter uma concorrência bem mais acirrada do que nos seus primórdios, clientes mais exigentes, conhecedores de seus direitos e trabalhadores com novo perfil, além da busca constante na atualização do uso da tecnologia.

Considerando o perfil do trabalhador, acredita-se que houve mudanças e isso é inerente, dentre outras interferências, a entradas das novas gerações no mercado de trabalho, ou seja, o encontro de diferentes gerações. Optou-se por escrever sobre as mudanças das pessoas considerando as gerações, uma vez que o perfil do trabalhador também interfere no papel do gestor.

Para entender quais gerações permeiam nas organizações, vale trazer o que significa cada uma delas, além do que é importante para cada uma, pois assim se aprende a lidar com elas da melhor maneira possível. Atualmente existem cinco gerações diferentes atuando no mercado, cada uma com suas características:

Geração Schwarzkopf ou Geração dos Tradicionais: Nascidos até 1945, os profissionais desta geração são práticos, dedicados, gostam de hierarquias rígidas. Eles se sentem confortáveis com hierarquias bem definidas, também estão acostumados a seguir normas, procedimentos e padrões, seja por escrito, seja verbalmente. Como líderes costumam ficar muito tempo na mesma empresa e sacrificam-se para alcançar seus objetivos.

Geração Baby Boomers: Nascidos entre 1946 e 1964, hoje com 60 anos ou mais, são filhos do pós-guerra, que romperam padrões e lutaram pela paz. Nas empresas, costumam ter uma relação de amor e ódio com os superiores e preferem agir em consenso com os outros. Eles se preocupam com o autodesenvolvimento e valorizam a família, além do trabalho. São acostumados com a liderança que comanda e controla e possuem a expectativa de permanecer por muito tempo no mesmo emprego.

Geração X: nascidos entre 1965 e 1977, na época da ditadura militar, sob a vigência da censura, tendem a contar com seus próprios recursos para crescer profissionalmente num ambiente “instável”. Essa geração tende a ter foco em resultados, tem uma visão empreendedora e desenvolveu a habilidade para aprender novas tecnologias para se manter no mercado. É um grupo mais individualista, para os quais os esforços individuais são mais reconhecidos do que o trabalho em grupo.

Geração Y: são os nascidos entre 1978 e 1989. Esta geração é otimista, proativa, ambiciosa, valoriza o trabalho em equipe e o relacionamento com a liderança e os colaboradores. Tendo sido habituada com a presença dos computadores desde a infância, tem grande habilidade para acessar uma infinidade de informações na internet de forma muito mais rápida que as gerações anteriores. É uma geração que se preocupa em construir uma sociedade mais aberta e tolerante e acredita que o talento e a competência devem ser responsáveis pelo sucesso de um profissional. É uma geração que valoriza a educação e acredita que o caminho para o sucesso é o aprendizado.

Geração Z: Nascida em meados dos anos 1990 é uma geração que não sabe o que são barreiras geográficas, pois já nasceu em um mundo totalmente conectado. Ela chega ao mercado de trabalho esperando por um mundo semelhante ao seu, conectado, aberto ao diálogo, veloz e global para desenvolver a autorrealização. Está sempre em busca de novidades, sabe

realizar várias atividades ao mesmo tempo, podendo tornar-se dispersa, com baixa concentração quando exposta a uma só ocupação. É uma geração individualista, que busca por realização pessoal e profissional. Ela reconhece como líder aquele a quem imputa admiração e reconhece valor por seu conhecimento e habilidade. (FARIAS, 2014, p. 140-148 & KHOURY, 2009, p. 123-124).

De acordo com Oliveira (2010, apud FARIAS, 2014 p.139):

Vivemos em um tempo de profundas transformações. Os modelos de gestão estabelecidos no século passado estão perdendo a eficácia, principalmente por causa das novas gerações, que regem de maneira diferente às premissas da liderança sedimentadas nos gestores atuais [...] é no relacionamento entre as gerações que está a chave para o resgate do equilíbrio necessário para estes novos tempos.

A cada dia o mercado precisa se adaptar ao nascimento de uma nova geração formatada a partir de novos contextos, com costumes, valores e atitudes diferentes. O modo como foram educadas, as influências sociais, políticas, econômicas e tecnológicas provocaram modificações, transformando as pessoas nascidas em determinados períodos em gerações diferentes.

Com tantas diversidades de gerações o mercado precisa criar meios eficazes de integração de pessoas com crenças e valores distintos. É preciso fazer com que estas gerações trabalhem juntas, melhorando a comunicação entre elas, construindo soluções a partir das diferenças, analisando as características, talentos e motivações de cada uma delas. Aqui vale a pena trazer alguns conceitos de liderança e de líder:

Segundo John, (1989, p.146) “os líderes desempenham um papel vital no progresso das pessoas, o que lhes confere determinado poder para motivar subordinados ambiciosos e capazes”.

“O líder é aquele que motiva, valoriza o outro, fazendo desabrochar qualidades e talentos da equipe pela ação integrada em que todos têm participação, vez e voz.” (IANNONE, 2009, p. 360).

Já segundo Khoury, (2009, p. 25), “a liderança é uma habilidade a ser aprendida e, como qualquer outra habilidade, aprendemos observando os outros e seguindo modelos. Para exercer influência sobre os outros não basta

falar, é preciso que você demonstre com o seu comportamento o que você espera”.

Observa-se que a liderança pode ser entendida como uma das fontes para alavancar o desempenho das pessoas nas organizações, porém, requer um empenho do profissional que ocupa o cargo de liderança.

A liderança nos tempos atuais deve saber como usar a hierarquia, pois aquele processo hierárquico, onde o líder comanda e controla tudo, passa a ser desvalorizado. O líder atual tem que saber lidar com as pessoas, potencializar os seus conhecimentos, ouvir suas sugestões e trabalhar junto na busca de atender os objetivos organizacionais.

Pontes (2008, p. 16) confirma tal situação, quando afirma que na década de 1960 e 1970 ocorreram mudanças significativas no papel do líder:

Até meados dos anos 1960, para o chefe bastava sentar na cadeira e exercer controles mecânicos e saber planejar, organizar, dirigir e controlar. O bom chefe era aquele que tinha o pessoal na palma da sua mão. Contudo, a partir da década de 1970, as empresas passaram a necessitar mais das contribuições que seus funcionários poderiam oferecer. E, no final dos anos 1980, com a evolução da concorrência, criou-se a necessidade de funcionários comprometidos com a organização.

A autora Bergamini (1997, p.35), também tem contribuições sobre o tema:

A grande maioria dos chefes conhecidamente autoritários são tipicamente incapazes de conseguir um ambiente de trabalho em que aqueles que trabalham se sintam normalmente propensos a criar, impedindo, assim, a descoberta de maneiras inéditas e melhores de se realizar o trabalho, bem como resolver os mais variados tipos de problemas. Esse tipo de chefia, inegavelmente, gera grande insatisfação nos seguidores, o que irá fatalmente comprometer o desempenho organizacional a médio e longo prazos. O controle que aqui é exercido determina apenas condições propícias à simples eficiência e não mais à eficácia criativa.

Outro ponto relevante, é que atualmente, muitas organizações preocupam-se com o nível de motivação de seus funcionários, pois isto representa resultados positivos para a organização. Um funcionário motivado eleva a competitividade, lucratividade e o sucesso de uma empresa. Para Glasser (1994, p.15 apud BERGAMINI, 1997, p.24):

O fracasso da maioria de nossas empresas não está na falta de conhecimento técnico. E, sim, na maneira de lidar com as pessoas. Foge da nossa compreensão o hábito dos administradores de achar que os trabalhadores não produzem com qualidade apenas por falta de conhecimento técnico. Na realidade, isso está ocorrendo devido à maneira como são tratados pela direção da empresa.

Daí a importância do líder saber desenvolver os talentos, habilidades e qualificações de cada um de seus liderados.

Quando o líder é autoritário, ele quebra a confiança dos seus funcionários para com ele. Como exemplo, pode-se citar o rei Roboão. No início de seu reinado, pensando que o povo iria respeitá-lo, aumentou os impostos e tratou-os com aspereza. Em consequência, o povo se rebelou colocando outro rei em seu lugar e a nação de Israel foi dividida em Israel do Norte e do Sul (1 REIS, 12:1-16). Assim pode acontecer dentro da empresa.

Os colaboradores ao verem que seu líder é alguém autoritário, que não colabora com eles, podem rescindir seu contrato de trabalho com a empresa, ou se rebelar contra o chefe, criando um ambiente interno muito ruim para se conviver.

O líder que as empresas necessitam atualmente é aquele que sabe controlar suas emoções, contribui com a motivação das pessoas e principalmente lhes concede feedbacks constantes, contribuindo com o seu desenvolvimento.

Nos últimos 40 anos, surgiu outro modelo de liderança que vem ganhando força nas organizações e na vida dos executivos da alta direção das mais variadas empresas. Este novo estilo é a liderança servidora, que consiste em aplicar os pensamentos não somente nos negócios, mas também nas pessoas. Esta é uma grande mudança que faz com que as empresas que adotam este tipo de liderança se destaquem no mercado, tornando-as mais competitivas. (RIBEIRO; BENTO, 2013, P. 98).

De acordo com Pollard (1996, p. 245) “líderes servidores promovem a diversidade, reconhecendo que as diferenças entre as pessoas fortalecem o grupo. Eles aprendem a aceitar essas diferenças e procuram criar um ambiente onde pessoas diferentes contribuam como parte de um todo”.

O líder servidor ajuda sua equipe a se desenvolver, se preocupando mais em servir os seus liderados, do que apenas dar ordens. É aquele que percebe que seu sucesso depende de sua equipe. Deste modo, recebe mais retornos que os outros tipos de liderança. É um líder espiritualizado, ético, que ama ajudar e servir aos seus subordinados.

Amar, neste tipo de liderança, significa que o líder ajuda o seu subordinado a se tornar alguém melhor, tendo em mente que a organização não é apenas um prédio com pessoas, mas que a organização é um organismo vivo e tem vida própria. Ela é muito mais do que a soma do pessoal, produtos e capital. Cada um que ali está é essencial para o seu crescimento.

Como Paulo afirma em sua primeira carta aos Coríntios:

O corpo não é feito de um só membro, mas de muitos. Se o pé disser “porque não sou mão, não pertencço ao corpo”, nem por isso deixa de fazer parte do corpo. E se o ouvido disser: “porque não sou olho, não pertencço ao corpo”, nem por isso deixa de fazer parte do corpo. Se todo o corpo fosse olho, onde estaria a audição? E se todo corpo fosse ouvido, onde estaria o olfato? Se todos fossem um só membro, onde estaria o corpo? Assim, há muitos membros, mas um só corpo. E o olho não pode dizer à mão: “Não preciso de você”; nem ainda a cabeça aos pés: “Não preciso de vocês”. Antes, os membros do corpo que parecem ser os mais fracos são indispensáveis. E os que reputamos serem menos honrosos no corpo, a esses honramos muito mais; e aos que em nós são menos decorosos damos muito mais honra. Quando um membro sofre, todos os membros sofrem com ele; e, se um membro é honrado, todos os membros se alegram com ele. (1 CORÍNTIOS 12:14-26)

Cada pessoa é um ser humano único, sistêmico, com personalidade, características, habilidades, atitudes e conhecimentos diferentes. Por isso, é preciso conhecer as ferramentas de gestão de pessoas que poderão auxiliar o líder na tomada de decisões em relação ao aproveitamento e valorização dos talentos que integram as equipes de trabalho.

O líder servidor deve criar métodos que leve a sua equipe a melhorar tanto o desempenho profissional como o pessoal, principalmente em tempos onde a competitividade é que dita as regras do mercado. Este tipo de liderança, por estar compromissada com as pessoas, buscando atender os anseios e eliminar as dificuldades do grupo, consegue sutilmente fazer acontecer o processo de mudança na organização.

Para Barbuto e Weeler (2006, apud RIBEIRO; BENTO, 2013, p. 99) a liderança servidora caracteriza-se por haver um desejo enraizado no líder de querer fazer a diferença na vida dos outros.

Lang e Wong (2000, apud RIBEIRO; BENTO, 2013, p. 99) definem o líder servidor como o indivíduo que serve os outros, trabalhando para o seu desenvolvimento e bem-estar, a fim de cumprir as metas para o bem comum.

Neste contexto, de diversas gerações, de necessidade grandiosa das organizações dentre outras situações já citadas, se faz necessário a intervenção de um líder com senso de justiça e com a intenção de servir para solucionar os conflitos e levar a equipe a atingir seus objetivos utilizando as qualidades, habilidades e talentos de cada geração.

De acordo com Pollard (1996, p.247) “O líder com a intenção de servir pode proporcionar esperança, invés de desespero, e pode ser um exemplo para aqueles que estão em busca de direção e objetivo para suas vidas e que desejam realizar e colaborar”.

A liderança precisa pensar coletivamente e doar-se em favor da equipe, aproximando-se dos outros, desenvolvendo laços de confiança, incentivo e cooperação mútua. O verdadeiro líder encontra na diversidade a riqueza e promove o que cada indivíduo tem de melhor, sempre promovendo o crescimento.

“Todos nós possuímos todos os recursos de que precisamos para exercer influência sobre a própria vida e sobre a das outras pessoas. Para isso, é preciso desenvolver a habilidade de liderar primeiramente a si mesmo e depois os outros.” (KHOURY, 2009, p. 11).

O líder precisa ter autoconfiança. Ao acreditar na causa e em sua capacidade de promovê-la, se doa por inteiro e luta por seus ideais, em defesa da honra e dignidade humanas. É um agente de transformação do mundo pela sua força interior e pela demonstração do próprio exemplo.

Segundo John (1989, p.60): “O bom líder suscita ou provoca a liderança do grupo; ele funciona como um sócio principal junto aos outros membros, para realizar a tarefa, construir a equipe e satisfazer às necessidades individuais”.

Um grande exemplo de líder foi Jesus Cristo. Ele, com seus ensinamentos, influencia muitos até hoje. Ele não usou de poder, mas de autoridade para influenciar as pessoas. Ele amou incondicionalmente, dedicou-

se aos seus seguidores, promovendo-os e fazendo-os crescer. Ele não controlou, mas abençoou. Ele não intimidou, mas inspirou. Não manipulou, mas treinou. Não oprimiu, mas liberou. Ele tinha plena consciência de que status, posição ou poder não são ferramentas para que sua autoridade se tornasse reconhecida. Ele sabia que a sua capacidade de servir as pessoas e a humildade é o que o tornaria reconhecido. Segundo Jesus, no evangelho de Mateus: "... quem quiser ser importante, que sirva os outros". (MATEUS 20:26,27)

Servir significa colocar-se no lugar das pessoas e demonstrar interesse por elas, estar pronto para ajudá-las identificando as suas reais necessidades e atendê-las sempre que possível. Isso não significa abrir mão da autoridade. O servir com amor, caráter, ética e integridade faz com que a autoridade do líder seja reconhecida e consolidada naturalmente.

Para Dutra (2009, p. 85):

No conceito de liderança servidora, o líder é aquele que convence, ou seja, que vence junto. O líder servidor é naturalmente um servo, e essa consciência para servir é que torna alguém reconhecido como líder. Esse tipo de posicionamento permite ao líder estar presente na construção de uma comunidade de trabalho. O líder servo não vê o subordinado: ele vê o companheiro.

1.2 Tabulação da Pesquisa

Com intuito de completar o estudo sobre liderança, dando ênfase ao papel de um líder servidor, foi desenvolvida uma pesquisa de campo. A tabulação da pesquisa traz dados que favorecem a compreensão de um líder servidor. A pesquisa é um estudo de caso.

Segundo Araújo (2008, p.04) estudo de caso trata-se de uma abordagem metodológica de investigação especialmente adequada quando procuramos compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão simultaneamente envolvidos diversos fatores.

Para realizar a pesquisa empírica, foi selecionada uma empresa de climatização de bananas, que está há mais de vinte anos no mercado e que possui 55 funcionários, dos quais três ocupam cargo de gestor, sendo dois no

cargo de encarregado das áreas administrativas e financeiras e o terceiro é o sócio proprietário. Os três gestores são os sujeitos da pesquisa.

Para buscar dados juntos aos sujeitos da pesquisa, os profissionais que ocupam cargo de gestão, foi elaborado um questionário com oito questões, sendo que as perguntas de número um a cinco foram através de alternativas, ou seja, foi descrita da seguinte maneira: “Das alternativas abaixo, assinale aquela que mais se assemelha com suas atitudes no seu papel de liderança” e ainda foi solicitado a justificativa para a resposta. Já as perguntas de seis a oito, foram questões abertas, além de no início do questionário solicitar dados sobre o perfil dos sujeitos.

“Um questionário consiste em um conjunto de perguntas que serão feitas aos entrevistados. As perguntas fechadas especificam previamente todas as possíveis respostas. As perguntas abertas permitem a quem está respondendo fazê-lo em suas próprias palavras.” (KOTLER, 2000, p.132).

Para aplicar a pesquisa, foi entregue um questionário para cada um dos gestores por correio eletrônico e eles responderam e retornaram pelo mesmo canal de comunicação.

Tabela I – Perfil dos Sujeitos da Pesquisa.

| | G1 | G2 | G3 |
|---|---------------------|--------------------|-------------------|
| Cargo que ocupa atualmente | Sócio | Encarregado | Encarregado |
| Há quanto tempo ocupa o cargo atual | 23 anos | 5 anos | 3 anos |
| É a primeira vez que ocupa o cargo de liderança? | Sim | Sim | Sim |
| Quantas vezes já ocupou o cargo de liderança? | 1 vez | 1 vez | 1 vez |
| Nessa empresa começou no cargo de liderança? | Sim | Sim | Sim |
| Quais eram os outros cargos? | - | - | - |
| Quantas pessoas têm sua equipe? | 52 | 27 | 27 |
| Idade | 57 | 24 | 23 |
| Sexo | Masculino | Masculino | Feminino |
| Escolaridade | Ens. Fund. Comp. | Ens. Méd. Comp. | Sup. Inc. (Curs.) |

Fonte: Dados da Pesquisa

Os sujeitos do universo pesquisado ocupam o cargo de liderança pela primeira vez e sempre na mesma empresa. Aquele que é o proprietário ocupa o cargo há mais tempo, sexo masculino, e sua formação acadêmica é o ensino fundamental. Os outros dois são funcionários, um do sexo masculino, que ocupa o cargo há cinco anos e sua formação acadêmica é o ensino médio e por fim o terceiro é do sexo feminino, que ocupa o cargo a três anos com formação acadêmica superior incompleto.

Além da diferença na escolaridade entre eles, o proprietário tem mais idade e também mais subordinados, os outros dois tem idades semelhantes como também o mesmo número de subordinados.

Para que possa haver identificação dos sujeitos da pesquisa com mais facilidade, vai ser denominado de G, da seguinte maneira:

Tabela II - Gestores

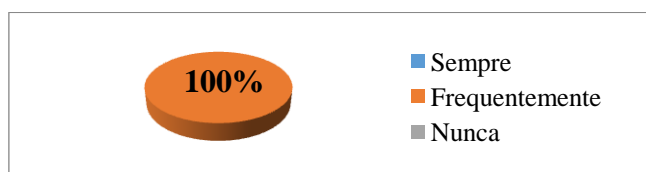
| | |
|-----------|--|
| G1 | Sócio-proprietário, masculino, 57 anos, formação ensino fundamental completo e gerencia 52 pessoas; |
| G2 | Encarregado, masculino, 24 anos, formação ensino médio completo e tem em sua equipe 27 pessoas; |
| G3 | Encarregado, feminino, 23 anos, formação superior incompleto (cursando), tem em sua equipe 27 pessoas. |

Fonte: Dados da Pesquisa

Na primeira pergunta foi indagado: “se o líder permite total liberdade de seus funcionários para a tomada de decisões” e as alternativas: sempre, frequentemente, nunca.

Todos os três responderam que “frequentemente” permitem liberdade aos seus funcionários para tomada de decisão (Gráfico I) e também tiveram a justificativa igual: “é muito importante dar liberdade aos funcionários na tomada de decisões, para que eles se sintam motivados e importantes na empresa”.

Gráfico I – Liberdade para Funcionários Tomarem Decisões



Fonte: Dados da Pesquisa

Já a segunda pergunta, delimitou na indagação de quando existe um novo trabalho, o líder solicita a opinião de sua equipe. As alternativas foram: Sempre e Às vezes.

Tabela III – Solicita Opinião da Equipe

| | |
|-----------|---|
| G1 | Sempre solicita a opinião de sua equipe |
| G2 | Sempre solicita a opinião de sua equipe |
| G3 | Sempre solicita a opinião de sua equipe |

Fonte: Dados da Pesquisa

Mas uma vez a resposta foi unânime. Eles justificam que sempre solicitam a opinião da equipe, pois é necessário ouvir novas ideias, e assim, mostrar a importância que cada um dos colaboradores possui.

A terceira pergunta foi sobre a motivação do funcionário. As opções foram: o líder pode contribuir com a motivação ou as pessoas devem se motivar. As respostas estão na tabela IV.

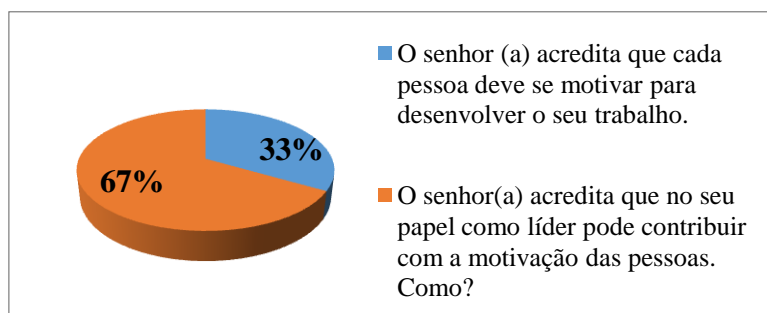
Tabela IV – Motivação dos Funcionários

| | |
|-----------|--|
| G1 | O líder pode contribuir com a motivação das pessoas, incentivando-as na busca de conhecimento. |
| G2 | O líder pode contribuir com a motivação das pessoas, elogiando os trabalhos já executados. |
| G3 | O líder não tem que contribuir. Cada pessoa deve se motivar para desenvolver o seu trabalho. |

Fonte: Dados da Pesquisa

Pelas respostas o G1 e G2 acreditam que podem contribuir com a motivação das pessoas. O primeiro afirma que ao incentivar uma pessoa a buscar conhecimentos está contribuindo com a sua motivação; o G2 afirma que ao elogiar um trabalho executado contribui para a motivação. Já o G3 considera que cada pessoa deve se motivar para desenvolver as suas atividades. A maioria acredita que o líder pode contribuir com a motivação de seus colaboradores.

Gráfico II – Motivação da Equipe



Fonte: Dados da Pesquisa

O gráfico II demonstra que 2\3 dos sujeitos acreditam que o líder deve motivar os funcionários a desenvolverem seu trabalho e 1\3 afirma que cada pessoa deve se motivar para desenvolver suas atribuições.

A quarta pergunta, fez referência ao clima organizacional, e se o líder pode ou não contribuir para que esse clima seja positivo, para a resposta foi dado duas alternativas: o clima depende exclusivamente do funcionário e quase sempre o líder pode contribuir com o clima organizacional. As respostas foram as seguintes:

Tabela V: Clima Organizacional

| | |
|-----------|---|
| G1 | Quase sempre o líder pode contribuir com o clima organizacional positivo. |
| G2 | Quase sempre o líder pode contribuir com o clima organizacional positivo. |
| G3 | Quase sempre o líder pode contribuir com o clima organizacional positivo. |

Fonte: Dados da Pesquisa

Todos responderam a mesma alternativa, dizendo que quase sempre o líder pode contribuir com o clima organizacional positivo. Os três gestores acreditam que, como líderes, devem prezar por um ambiente agradável de conviver e trabalhar.

A quinta questão, solicitou que o líder respondesse qual a sua atitude se o funcionário não executa uma atividade proposta:

Tabela VI: Atitude do Líder

| | |
|-----------|---|
| G1 | Conversa com a pessoa, para verificar o que ocorreu e tenta convencer ao funcionário desenvolver sua atividade. |
| G2 | Conversa com a pessoa, para verificar o que ocorreu e tenta convencer ao funcionário desenvolver sua atividade. |
| G3 | Conversa com a pessoa, para verificar o que ocorreu e tenta convencer ao funcionário desenvolver sua atividade. |

Fonte: Dados da Pesquisa

Mais uma vez, todos responderam igualmente, dizendo que conversam com a pessoa para verificar o que pode ter ocorrido, tentando assim, convencer o colaborador a desenvolver sua atividade. Os três gestores justificam que, ao invés de criar atritos e chamar a atenção do colaborador, a melhor opção é ter uma conversa franca com ele, para saber o motivo que o impede de atender a um chamado e, desta maneira, melhorar a relação líder – colaborador e conseqüentemente o clima da organização, pois os três, como foi observado na questão anterior, acreditam que o líder pode contribuir com o clima organizacional positivo na empresa.

Já na sexta questão, foi perguntado ao líder como ele verifica que o colaborador é um talento e pode contribuir com a organização: As respostas foram diferentes entre eles:

Pela dedicação (G1)
Analisando as tarefas, se tem dificuldades (G2).
Quando ele se interessa em contribuir com a organização (empresa). (G3)

O G1 acredita que pela dedicação do funcionário ele pode verificar se este é um talento ou não. Para ele é importante que o funcionário se dedique ao seu trabalho, mostrando interesse em crescer e aprender. Já o G2, analisa as tarefas e se o funcionário tem dificuldades ou não em realizá-las. Para ele, o funcionário que é um talento, é aquele que aprende rápido suas funções, sempre tentando melhorar o seu trabalho e crescer no cargo que está. Por fim, o G3, acredita que o funcionário talento, é aquele apresenta interesse em contribuir com a organização, ou seja, é aquele funcionário que colabora com o crescimento da empresa, que faz corretamente suas funções e que apresenta interesse em aprender e crescer profissionalmente e pessoalmente.

Na sétima questão, os gestores responderam o que podem fazer para contribuir com o desenvolvimento profissional dos seus funcionários:

Motivo-os com a experiência. Eu lhes dou conselhos. (G1)
Ouvindo as ideias, o que tem de bom para contribuir. (G2)
Observo todos os departamentos e onde posso melhorar. (G3)

O G1, como é um líder com mais experiência, acredita que pode contribuir com o desenvolvimento profissional de seus colaboradores com a sua experiência, ou seja, ele já passou por vários desafios, já participou e realizou vários trabalhos, sendo assim sabe o que fazer e o que não fazer para crescer profissionalmente, sabe o que ajuda no crescimento dentro de uma organização e assim dá conselhos aos seus colaboradores para desenvolvê-los dentro da empresa. Já o G2 acredita que pode ajudar no desenvolvimento do colaborador, ouvindo as ideias deste, o que ele possui para contribuir com a empresa, ou seja, o G2 ouve o que seus colaboradores têm a dizer e o que eles têm para contribuir com a empresa e assim, ajuda-os a crescer e a melhorar no que fazem. Já a G3 observa os departamentos da sua organização e onde ela pode melhorar, e deste modo, ela acredita que ajuda os colaboradores a crescerem profissionalmente.

A oitava pergunta é em relação ao que o líder faz para aceitar a diversidade e sua equipe (sexo, etnia, competências etc.); as respostas foram as seguintes:

Acredito que cada pessoa tem o seu valor. (G1)
Contrato pelo currículo e não pela diversidade. (G2)
O respeito sempre em primeiro lugar e a compreensão. (G3)

O G1, para aceitar a diversidade em sua equipe, acredita que cada pessoa tem o seu valor, ou seja, cada um tem o que contribuir para a organização, pois cada pessoa é diferente, ou seja, possui dons, habilidades e talentos únicos. O G2, não vê a diversidade, ele vê o que cada pessoa possui para o crescimento da organização. Ele, não se importa com o sexo, etnia, religião ou cultura do seu funcionário, ele se importa com as habilidades, com o interesse em crescer e se tornar um ótimo profissional. Já a G3 acredita que para aceitar as diferentes pessoas, deve-se, em primeiro lugar, existir o

respeito e a compreensão, pois sem isso ninguém chega a lugar nenhum. Cada pessoa deve ser respeitada, não importa quem ela seja.

Esses são os dados levantados e tabulados da pesquisa proposta junto aos gestores de uma empresa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Desde os primórdios das organizações há a presença de profissionais que ocupam cargo de liderança, porém, a cada dia que passa existe a exigência de um novo perfil de líder.

Atualmente, as equipes de trabalho, são formadas por diferentes gerações: Geração *Schwarzkopf* ou Geração dos Tradicionais, Geração Baby Boomers, Geração X, Y e Z. Cada uma dessas gerações é constituída por indivíduos com costumes, valores e atitudes diferentes.

O líder possui papel fundamental no progresso das pessoas para que o ambiente de trabalho seja agradável e que possibilite a elas o desenvolvimento de suas tarefas. Cada pessoa é um ser humano único, sistêmico, com personalidade, características, habilidades, atitudes e conhecimentos diferentes. Por isso, é preciso conhecer as ferramentas de gestão de pessoas que poderão auxiliar o líder na tomada de decisões em relação ao aproveitamento e valorização dos talentos que integram as equipes de trabalho.

Com o intuito de verificar sobre a relação do líder com o liderado, averiguando se os líderes pesquisados valorizam o “líder servidor”, aquele que contribui com a sua equipe para o melhor desenvolvimento, foi realizada uma pesquisa empírica, para a qual os líderes responderam quais são suas atitudes em relação aos seus liderados.

Os líderes que responderam o questionário permitem a total liberdade de seus funcionários na tomada de decisões e sempre solicitam a opinião de sua equipe quando existe um novo trabalho. A maioria acredita que pode contribuir com a motivação de seus funcionários e com o clima organizacional positivo. Esses líderes, ao perceberem que o funcionário não executa uma tarefa corretamente, conversam com ele, verificando o que pode ter ocorrido. Eles

acreditam que cada um tem o seu valor e deve ser respeitado e valorizado, levando-os a crescer pessoalmente e profissionalmente.

Conclui-se que a liderança atual está mudando o seu modo de agir. A ideia de um líder autoritário está perdendo espaço e agora surgiu um novo estilo de liderança: a liderança servidora, onde o líder tem que saber lidar com as pessoas, pois é através delas que os objetivos da organização são atingidos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, Cidália et al. Estudo de Caso. **Métodos de Investigação em Educação. Instituto de Educação e Psicologia**, Universidade do Minho, 2008. Disponível em <http://grupo4te.com.sapo.pt/estudo_caso.pdf>. Acesso em: 28 de Jun. 2015.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

BÍBLIA Sagrada: Nova Versão Internacional. São Paulo: Sociedade Bíblica Internacional, 2000.

DUTRA, Sidney Storch. **Como Liderar Mudanças**. In OLIVEIRA, Jair Figueiredo; MARINHO, Robson M. (Org.) *Liderança uma Questão de Competência*. São Paulo: Editora Saraiva, 2009.

ETHOS, Instituto. **Valores, Transparência e Governança**. Disponível em: <<http://www3.ethos.org.br/conteudo/gestao-socialmente-responsavel/valores-transparencia-e-governanca/#.VZ7orSvF-T9>>. Acesso em: 09 jul. 2015.

FARIAS, Waleska. **O Líder Integral: Porque o bom ser humano precede o bom líder**. São Paulo: Integrare Editora, 2014.

IANNONE, Leila R. **Competências de Liderança na Reorganização Curricular: do Projeto à Execução**. In OLIVEIRA, Jair Figueiredo; MARINHO, Robson M. (Org.) *Liderança uma Questão de Competência*. São Paulo: Editora Saraiva, 2009.

JOHN, Adair. **Como Liderar com Eficiência**. São Paulo: Nobel, 1989.

KHOURY, Karim. **Liderança é uma questão de atitude**. São Paulo: Editora Senac, 2009.

KLOTTER, Philip. **Administração de Marketing – 10ª Edição**. São Paulo: Prentice-Hall, 2000.

POLLARD C. William. O Líder Servidor. In DRUCKER, Peter (Org.) **O Líder do Futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era**. São Paulo: Futura, 1996.

PONTES, Célia Maria. **O Novo Papel da Liderança nas Organizações**. Em: <<http://portais.tjce.jus.br/esmec/wp-content/uploads/2014/12/C%C3%A9lia-Maria-Pontes.pdf>>. Acesso em: 12 abril 2015.

RIBEIRO, Maria; BENTO, Antonio. (2013). **Liderança servidora em diretores de escola do ensino pré-escolar e básico: Uma necessidade relevante na dinâmica das políticas educativas das escolas públicas**. In A. Mendonça (Org.) **O Futuro da Escola Pública** (p.98-107). Fuchal: CIE-Uma. (ISBN:978-989-97490-4-7).