

# LIDERANÇA: DIFERENCIAL IMPRESCINDÍVEL NOS TEMPOS ATUAIS

Enio Guareschi

Táisa Scariot

Thaís Paulata<sup>1</sup>

## Resumo

No mundo globalizado no qual se vive, em que as mudanças são rápidas e intensas, as organizações necessitam estar cada vez mais em constante evolução e, para tanto, necessitam de profissionais que estejam imbuídos do espírito de liderança. Com base nessa informação, buscar-se-á, nesse texto, num primeiro momento, uma visão sucinta de liderança, baseada na obra de diferentes autores. Posteriormente, será feita uma análise que buscará identificar o perfil do líder, descrevendo as principais habilidades necessárias, além de um comparativo de diferentes tipos de líderes. E, para finalizar, será focado o novo estilo de liderança, a Liderança Servidora, baseada na obra de James C. Hunter (2006), que vem destacando-se no ambiente organizacional e, por meio dela, também busca-se identificar a necessidade dos profissionais de secretariado tornarem-se líderes servidores, e o quanto isso contribuirá pra sua evolução pessoal e profissional.

**Palavras-chave:** Liderança; Liderança Servidora; Secretário Executivo.

## 1 Introdução

As organizações em geral, especialmente nas últimas décadas, estão cada vez mais buscando profissionais preparados e com características, habilidades e competências consideradas por elas essenciais, nesse mercado extremamente competitivo sob todos os aspectos, no qual estamos inseridos. E, nessa busca intensa pelos melhores indivíduos do mercado, alguns se destacam por possuírem diferenciais.

Entre esses diferenciais, um que vem sendo bastante requisitado e valorizado é a questão da liderança e todos os componentes que a acompanham. Isso se deve,

---

<sup>1</sup> Acadêmicos do Curso de Secretariado Executivo Bilíngüe/UPF, VII nível.

principalmente, à necessidade de as organizações terem em seu quadro de colaboradores indivíduos pró-ativos, que tenham visão global, que saibam trabalhar em equipe, entre outros elementos, os quais somente aquelas pessoas que estão imbuídas desse espírito de liderança são capazes de apresentar.

A questão da liderança, já há tempos, é um assunto que vem tendo um destaque e uma análise especial e, nesse sentido, muitos autores têm buscado fazer estudos aprofundados com o objetivo de se chegar a um consenso. Contudo, o que se obteve foram vários conceitos, teorias e pontos de vistas que, através desse artigo, procurou-se apresentar com a pretensão de obter um melhor entendimento sobre esse diferencial tão importante que vem sendo a questão da liderança.

Dessa forma, estará sendo abordada, num primeiro momento, uma introdução à idéia do que seria o conceito de liderança. Isso se dará através de uma breve análise histórica e conceitual, sob o ponto de vista de diferentes autores. Posteriormente, será trabalhada a definição de líder, tomando-se por base a definição de autores como Weiss (1995), Drucker (1996) e Hunter (2006), além da descrição das habilidades necessárias a um líder (Covey, 2002) e, da identificação de alguns tipos de líderes. Em seguida, será realizada uma abordagem sobre liderança servidora, baseada na obra de James C. Hunter (2006), com o objetivo de se obter um melhor entendimento sobre esse novo estilo de liderança que vem sendo incorporado de forma crescente por um grande número de organizações, enfocando ainda, de maneira especial, as características que esse líder servidor deve desenvolver. Para finalizar, buscar-se-á compreender a necessidade do profissional de secretariado tornar-se um líder servidor e de que forma isso contribuirá para seu desenvolvimento pessoal e profissional.

## **2 Uma visão sobre Liderança**

Devido à grande velocidade em que as mudanças vêm ocorrendo e à evolução da concorrência, é importante que haja uma reestruturação nas organizações para que estas consigam se manter competitivas dentro do mercado. Com isso, é necessário que os líderes estejam preparados para acompanhar essas mudanças e que sejam capazes de conduzir seus liderados no atingimento dos objetivos das organizações. No entanto, uma dúvida surge no momento em que se fala nas palavras “liderar” e “liderança”. Se a única forma de atingir os objetivos é através das pessoas, qual é a melhor forma de direcioná-las para este caminho?

Fazendo uma análise histórica, percebe-se que esta dúvida é mais antiga do que se pensava. Segundo Feider,( apud BERGAMINI, 1994, p. 24) “a preocupação com a liderança é tão antiga quanto à história escrita”. Esses problemas de liderança foram enfrentados pelos egípcios na construção das pirâmides, por Alexandre na construção de seu Império e pelos gregos na guerra contra os troianos. Até na República de Platão têm-se vestígios da preocupação que os filósofos tinham em treinar os líderes políticos. (BERGAMINI, 1994).

No entanto, estudos mais profundos sobre liderança começaram a ser feitos somente a partir do século XX. Com isso, vários conceitos surgiram ao longo de todos esses anos. Vejamos alguns:

“Liderança é a tomada de iniciativas que resultem num padrão homogêneo de interação em grupo, voltada para a solução de problemas mútuos” (HEMPHILL, apud CHEMERS; FIELDER, 1981, p. 3).

“Liderança é o processo de influir nas atividades do grupo com vistas ao estabelecimento e ao alcance de suas metas” (STOGDILL, apud CHEMERS; FIELDER, 1981, p. 3).

Liderança refere-se à “influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos” (CHIAVENATTO, 1994, p. 137).

“Liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente, visando a atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter” (HUNTER, 2006, p. 18).

Como se pode perceber, embora exista uma variedade de conceitos sobre liderança, uma idéia parece ser homogênea: fazer com que as pessoas realizem suas atividades não por obrigação, mas por acreditarem que seu trabalho é importante, que estão contribuindo para um objetivo maior.

No entanto, a maior dificuldade encontrada pelos pesquisadores era descobrir como um líder tinha que ser ou agir para se tornar um bom líder. Até a década de 40, as pesquisas feitas sobre liderança voltavam-se para a crença de que, para um indivíduo ser líder, era necessário nascer com as qualidades, não sendo possível “criar” um líder, mesmo com técnicas de desenvolvimento. Algumas qualidades consideradas importantes eram a inteligência, um discurso conservador, autoconfiança, capacidade de tomar decisões, fluência verbal, percepção, entre outros.

Porém, segundo Alan Bryman (2004, p. 259), “mesmo que alguns estudos possam ter encontrado certos traços pessoais considerados significativos, sempre parecia haver consideráveis evidências que impediam a confirmação da importância desses traços”. Com base nessa falta de comprovação, no início dos anos 40, os pesquisadores começaram a focar seus estudos nas ações dos líderes, buscando identificar quais tipos de comportamento adotados por eles eram responsáveis pelo aumento da eficácia em dirigir seus seguidores, ou seja, descobrir quais eram os comportamentos que pudessem ser chamados de habilidades de liderança.

Essa busca das habilidades baseou-se num estudo sobre os estilos de liderança, iniciando-se em 1939, com uma pesquisa realizada por Lewin, Lippt e White, os quais dividiram meninos em idade escolar em três clubes, cada qual seria treinado por um líder que agiria de acordo com um dos três estilos (CHEMERS; FIELDER, 1981, p. 43).

Segundo Chemers e Fielder, os estilos de liderança utilizados nesse estudo eram:

**Democrático**, em que as decisões do grupo eram tomadas por votação da maioria, a participação igualitária era encorajada, e onde crítica e punição eram mínimas; **autocrático**, em que todas as decisões eram tomadas pelo líder, e se mandava que os meninos seguissem comportamentos prescritos sob disciplina estrita; e o **tolerante**, em que a real atividade de liderança do líder do grupo reduzia-se a um mínimo, permitindo que os meninos trabalhassem e brincassem sem supervisão ( 1981, p. 43 ).

O que se percebeu, ao final da pesquisa, é que os grupos regidos pelos líderes democráticos demonstravam satisfação, responsabilidade e comprometimento; todavia, não apresentavam uma quantidade de produção tão alta quanto os que eram liderados pelo estilo autocrático, mesmo sendo a qualidade melhor. Já a produção dos liderados autocraticamente decaía bastante quando o líder não estava presente, além de apresentarem sinais de frustração e agressividade. Sob a liderança liberal, não se saíram bem, nem na quantidade nem na qualidade, além de se mostrarem individualistas, insatisfeitos e agressivos com o líder (CHEMERS; FIELDER, 1981, p. 44).

Tomando-se por base o resultado da pesquisa acima, e tendo conhecimento dos três estilos de liderança citados anteriormente, pode-se questionar qual é o melhor estilo a ser utilizado dentro das organizações?

“Infelizmente, saber quando usar cada estilo é uma das maiores dificuldades dos líderes”, segundo uma pesquisa feita por Hay, consultoria de recursos humanos. A pesquisa que relatou que o estilo de liderança tem influência direta na produtividade, na

retenção de talentos e, conseqüentemente, no resultado financeiro a curto, médio e longo prazo (COHEN, 2002, p. 41).

Cabe salientar, que se pode utilizar os três estilos de liderança, desde que se saiba o momento de utilizar cada um. Segundo Chiavenato (2004, p. 140),

na prática, o líder utiliza os três estilos de acordo com a situação, com as pessoas e com a tarefa a ser executada. O líder tanto manda cumprir ordens, como sugere aos subordinados a realização de certas tarefas, como ainda consulta os subordinados antes de tomar alguma decisão.

Diferentes tipos de situações, obviamente, exigem diferentes tipos de comportamento, e não há razão para crer que um comportamento de liderança altamente estruturante sempre venha a ser eficaz.

O líder que se destaca e desempenha um bom trabalho num determinado grupo, ou sob um conjunto de condições, pode não se sair bem em outros grupos, em outras tarefas, ou sob outras condições.

Nesse sentido, Chiavenato ainda desvincula uma outra idéia que geralmente se tem sobre liderança.

A liderança não deve ser confundida com direção ou com gerência. Um bom dirigente ou gerente deve ser necessariamente um bom líder. O líder nem sempre é um dirigente ou gerente. Na realidade, os líderes devem estar presentes no nível de direção, no de gerência e em todos os seus níveis hierárquicos (1994, p. 136).

Assim, é necessário ressaltar que líder não é só aquele que trabalha em cargos de comando dentro de uma empresa. A liderança é necessária em todas as atividades e em todos os tipos de organização (empresarial, familiar, social,...), pois todas as pessoas exercem, em algum momento, ou em vários, o papel de líder ao longo de sua vida, seja como pai, treinador, professor, diretor, etc (HUNTER, 2006, p. 23).

### **3 Afinal, o que é ser líder?**

Em nossas organizações e na nossa sociedade em geral, muitas pessoas são reconhecidas como líderes, simplesmente por ocuparem posições privilegiadas. São protegidas pela hierarquia e se colocam em posição de superioridade, impondo ordens aos seus seguidores, subordinados ou dependentes. É o poder que “vem de cima”.

Os “líderes” que atuam dessa maneira buscam segurança no isolamento. Utilizam a autoridade formal como defesa e abusam do poder que possuem, pois acreditam que é a única forma de manterem respeito. Apresentam um alto grau de individualismo, colocando o próprio orgulho e vaidade acima dos interesses coletivos. Por conta disso, exercem influência de maneira artificial e passageira, causando danos irreparáveis nas relações. Assim sendo, podem-se considerar essas atitudes as de um verdadeiro líder?

De acordo com Weiss (1995, p. 16),

um líder é definido como alguém que as pessoas percebem como: exemplificando as características de liderança; tendo crenças, valores e atitudes com os quais as pessoas concordam ou às quais respondem de maneira positiva; e, fazendo coisas que as pessoas admiram e emulariam se pudessem.

Para Drucker, o que define um líder é o atendimento a quatro condições básicas de liderança:

**1.** A única definição de líder é alguém que possui seguidores. Algumas pessoas são pensadoras, outras, profetas. Os dois papéis são importantes e muito necessários, mas, sem seguidores, não podem existir líderes; **2.** Um líder eficaz não é alguém amado e admirado. É alguém cujos seguidores fazem as coisas certas. Popularidade não é liderança, resultados, sim; **3.** Os líderes são bastante visíveis, portanto, servem de exemplo; **4.** Liderança não quer dizer posição, privilégios, títulos ou dinheiro. Significa responsabilidade (1996, p. 13).

Já para Hunter, “líder é alguém que identifica e satisfaz as necessidades legítimas de seus liderados e remove todas as barreiras para que possam servir ao cliente” (2004, p. 51) e, “o líder deve incentivar e dar condições para que as pessoas se tornem o melhor que podem ser” (2004, p. 56). Nesse sentido, pode-se concluir que ser líder é muito mais que comandar pessoas, distribuir tarefas e dar ordens para que sejam cumpridas. Ser líder é estar comprometido com as necessidades de seus liderados e fazer com que os anseios, habilidades e conhecimentos individuais transformem-se em hábeis ferramentas para a conquista dos objetivos da equipe e da organização como um todo, na qual estão inseridos.

E o mais importante, é que todas as pessoas possuem as condições necessárias para tornarem-se líderes, basta ter o desejo e buscar desenvolver de forma adequada o

seu espírito de liderança. Essa idéia é compartilhada por Weiss (1995, p. 98) que diz: “...qualquer um pode tornar-se um líder, se assim escolher.

### 3.1 Habilidades de um líder

Conforme Covey (2002), um líder possui as seguintes características:

**Estão continuamente aprendendo:** sua competência e capacidade de realização de tarefas estão sempre em expansão. Desenvolvem novas habilidades e interesses. A maior parte da energia para o aprendizado e crescimento é espontaneamente gerada e auto-alimentada.

**Estão voltados para o serviço:** encaram a vida como uma missão e não como um fardo. A cada dia se colocam voluntariamente à disposição do serviço, e o fazem de boa vontade.

**Irradiam energia positiva:** têm aparência agradável e feliz. Sua atitude é otimista, positiva e seu espírito é entusiasta, esperançoso e cheio de fé.

**Acreditam nas outras pessoas:** acreditam no potencial subjacente de todas as pessoas. Não se sentem engrandecidos ao se defrontarem com as fraquezas dos outros. Não rotulam as pessoas, evitam pré-julgar, categorizar ou estereotipar. Esta atitude, de sua parte, cria um ambiente propício tanto para seu próprio crescimento como também de toda sua equipe.

**Suas vidas são equilibradas:** são sociáveis, possuindo vários amigos. Mantêm-se atualizados em relação aos assuntos e eventos mais recentes. São fisicamente e intelectualmente ativos, com muitos interesses. Divertem-se imensamente, distraem-se muito. Possuem um humor saudável. São dotados de alta consideração e honestidade para consigo. Reconhecem seu próprio valor, que se manifesta através de sua coragem e de sua integridade. Comunicam-se de forma aberta, simples, direta e não manipuladora. Pensam em termos de contínuos, prioridades e hierarquias, mas mantêm princípios absolutos. Suas ações são proporcionais à situação, ponderadas, temperadas, moderadas e sábias. Vivem sensatamente no presente, planejam cuidadosamente o futuro, e

adaptam-se com flexibilidade às circunstâncias mutáveis. Têm boa vontade em admitir e esquecer erros, em executar com alegria as tarefas que os esperam. Não precisam manipular, seja através do medo ou da auto-piedade. Sentem-se genuinamente felizes com os sucessos dos outros. Aceitam tanto o elogio quanto a culpa de forma equilibrada. Para eles, o único fracasso real é a experiência através da qual nada foi aprendido.

**Disponibilidade de correr riscos:** um de seus princípios definidos é a flexibilidade; sua segurança está em sua iniciativa, expediente, criatividade, força de vontade, coragem, energia e inteligência, ao invés de depender da segurança, proteção e abundância das áreas de conforto. Buscam territórios desconhecidos, certos de que irão ao encontro do crescimento e de novas contribuições.

**São sinérgicos:** ou seja, são catalisadores de mudanças. Trabalham de forma árdua e inteligente, sendo extremamente produtivos, mas de formas novas e criativas. Em trabalhos de equipe, procuram complementar suas fraquezas com a força dos outros. Delegam poderes para obter resultados, uma vez que confiam nas forças e capacidades alheias. Não se sentem ameaçados pelos outros serem mais fortes em determinados aspectos. Em negociações, procuram focalizar nos interesses e preocupações das outras pessoas, ao invés de disputar posições. Aos poucos, sua sinceridade é reconhecida pelos outros, que se tornam parte de um processo criativo de solução de problemas. Chegam então, a soluções sinérgicas, superiores às obtidas por conciliação, onde todos cedem e recebem pouco.

**Exercitam-se pela auto-renovação:** regularmente exercitam as quatro dimensões humanas – física, mental, emocional e espiritual. Mantêm atividades físicas regulares (aeróbicas, alongamento e resistência). Exercitam suas mentes através da leitura, solução criativa de problemas, escrevendo ou visualizando. Emocionalmente, esforçam-se para serem pacientes, desenvolverem empatia, e aceitar a responsabilidade por suas vidas, decisões e reações. Espiritualmente, se dedicam à oração, meditação, jejum ou estudo dos significados da vida.



### 3.2 Tipos de líderes

Existem diferentes tipos de líderes e eles variam conforme o ambiente em que estão inseridos e se desenvolvem. Dessa forma, destacam-se em diferentes áreas de atuação e com características peculiares, tanto para a prática do bem como para a prática do mal. Nesse sentido, podemos destacar várias personalidades que se tornaram líderes em seu tempo, como Mohandas Gandhi, Martin Luter King, Madre Tereza de Calcutá, Nelson Mandela, Adolf Hitler, entre outros.

Mas, para as consultoras de carreiras Caela Farren e Beverly L. Caye, citadas por Cohen (2006, p. 58), os líderes, em geral, podem ser classificados da seguinte forma:

**1- facilitador:** ajuda as pessoas a identificar seus valores e interesses, cria um ambiente propício à discussão, ajuda as pessoas a compreender o que querem de suas carreiras; **2- avaliador:** diz como a pessoa está indo, esclarece os padrões e expectativas pelas quais ela será julgada, sugere ações específicas para melhorar o desempenho; **3- vidente:** dá informações sobre a organização, a profissão, a indústria, ajuda as pessoas a encontrar fontes adicionais de informação, aponta tendências, comunica a direção estratégica da companhia; **4- conselheiro:** ajuda as pessoas a identificar metas de carreira, relaciona metas potenciais às exigências do negócio e aos interesses da empresa, aponta fontes de apoio e obstáculos; **5-possibilitador:** ajuda a desenvolver planos de ação, facilita contatos com gente de outras áreas.

Entretanto, podemos destacar agora um novo tipo de líder que vem incorporando-se às organizações e é objeto de estudo de vários autores - o líder servidor. Hunter (2006) define **líder servidor** como alguém com habilidades de identificar e ir ao encontro das legítimas necessidades (e não dos desejos) dos outros, influenciando-os para que possam contribuir completamente com seus recursos, visando as metas e ao bem comum e com um caráter que inspire confiança.

### 4 Liderança Servidora e o Papel do Líder Servidor

O termo Liderança Servidora (Servant Ladership) foi usado pela primeira vez em 1970, por Robert K. Greenleaf. A idéia básica da Liderança Servidora é que liderar significa servir. Isto pode parecer estranho, já que associamos sempre a liderança com o poder de mandar e de fazer obedecer, porém, a liderança tem muitas dimensões e o poder é apenas uma delas (BARROS NETO, 2006).

A definição do conceito de Liderança Servidora deixa claro que o Líder Servo tem a preocupação primeira de servir, no sentido de ajudar as pessoas a se tornarem melhores, a alcançarem plenamente seu potencial. O resultado dessa missão são novos líderes servos. Na liderança Servidora, o foco não está no líder como estamos acostumados a ver, ou seja, não existe culto à personalidade e aos grandes feitos. Nesse sentido, uma das principais características do Líder Servidor é a capacidade de persuadir, de procurar sempre convencer e nunca coagir ou constranger ninguém. A verdadeira Liderança Servidora está baseada na capacidade de influenciar pessoas a agir por meio da persuasão. Quando mandamos, determinamos ou obrigamos alguém a fazer alguma coisa, não estamos liderando, embora consigamos resultados. Nessa situação, estamos apenas ignorando completamente a alma e o espírito das pessoas, e dessa forma, deliberadamente, excluimos o melhor de cada um (BARROS NETO, 2006).

Para o desenvolvimento da Liderança Servidora, é necessário que o líder seja uma escolha dos liderados, e não uma imposição. Dessa forma, para o funcionário, seguir o líder e sua visão deve ser uma questão de missão pessoal no caminho de tornar-se o melhor que ele pode ser. Se pensarmos no papel do líder como alguém que tem todas as respostas, recebe benefícios especiais da empresa e dispõe de todos ao seu redor atendendo prontamente às suas vontades, concordaremos que a situação parece utópica. Mas, seguindo os conceitos da Liderança Servidora, o papel do líder, em primeira instância, é prover seus liderados de tudo o que for necessário, física e psicologicamente, para que eles se desenvolvam, pessoal e profissionalmente, para atingir a plenitude de suas competências no sentido de alcançar as metas esperadas. (BARROS NETO, 2006)

O líder servidor deve inspirar e influenciar seus liderados, e isso só é possível com o desenvolvimento da autoridade e confiança através de um comportamento consistente, verdadeiro, respeitoso e ético. Em essência, o líder servidor não trabalha para a empresa, trabalha para seus liderados. Estes sim é que trabalham para a empresa, são eles que produzem os resultados. Cabe ao líder servidor dar-lhes o rumo (visão) e provê-los do que eles necessitam para atingirem as metas e, mais ainda, cabe ao líder servidor desenvolver a comunidade empresarial, ou seja, os colaboradores que atuam de forma decisiva para o sucesso da organização, além de cuidar do clima organizacional. (BARROS NETO, 2006)

A Liderança Servidora gera nos liderados o sentimento espontâneo de que seguir o líder e sua visão é o caminho para o próprio desenvolvimento pessoal e profissional.

Caracteriza-se assim, como um processo automotivador que faz com que as pessoas sejam o melhor que elas podem ser no sentido de alcançar os objetivos da empresa, para o bem comum. (BARROS NETO, 2006)

A Liderança Servidora é uma questão de escolha, de escolher servir à humanidade. Ao contrário da liderança, como o senso comum a concebe, cheia de privilégios do status, do cargo ou da função e de recompensas materiais, a Liderança Servidora prima pelo sacrifício, pela humanidade, pelo reconhecimento de que o líder só é importante na medida em que contribui para o crescimento dos liderados, se assim podemos chamar os que seguem um Líder Servidor. (BARROS NETO, 2006)

#### 4.1 Características do Líder Servidor

Para quem deseja ser um líder servidor, Hunter (2006) aponta as qualidades necessárias:

**Paciência:** Ter paciência é demonstrar autocontrole. Essa qualidade de caráter é essencial para um líder na medida em que paciência e autocontrole são os fundamentos do caráter e, portanto, da liderança. A raiva é uma emoção natural e saudável e a paixão é uma qualidade maravilhosa para se ter. Mas agir movido por esses sentimentos, violando os direitos dos outros, prejudica os relacionamentos. É essa parte que pode e deve ser controlada.

**Gentileza:** Pequenas manifestações de apreciação, de encorajamento, de cortesia e de atenção, além de conceder créditos e elogios pelos esforços realizados, ajudam os relacionamentos a se desenvolverem de forma adequada. Seu papel é encorajar as pessoas a partilhar conhecimentos e experiências de forma a ser uma influência constante e positiva para quem está a seu redor. Segundo Hunter, essa é uma das áreas em que os líderes mais erram.

**Humildade:** Os líderes humildes não sofrem nenhum complexo de inferioridade. Eles sabem que não têm todas as respostas e aceitam isso com naturalidade. Os líderes humildes não se iludem sobre quem eles realmente são. Eles sabem que vieram ao mundo sem nada e que partirão sem nada e, por isso mesmo, aprenderam a se controlar e a não serem egoístas. Seu foco não está nos benefícios corporativos, na politicagem

interna, e muito menos no poder, isto é, na corrida para quem vai ocupar a sala maior. Eles preferem se concentrar nas responsabilidades inerentes à liderança.

**Respeito:** Uma maneira eficaz de os líderes demonstrarem respeito pelas habilidades e capacidades da outra pessoa e, com isso, construírem uma relação de confiança, é delegarem responsabilidades. Essa é a única maneira de as pessoas crescerem e se desenvolverem. Respeito não é algo que se ganha quando se é líder, mas sim algo que é conquistado durante a liderança.

**Altruísmo:** Ter vontade de servir e de se sacrificar pelos outros, estar disposto a abrir mão dos próprios anseios por um bem maior – essas são características do verdadeiro altruísta e, em consequência, do verdadeiro líder.

**Perdão:** Perdoar significa “deixar para lá o ressentimento”. Isso não quer dizer tornar-se uma pessoa passiva, um capacho para o mundo. Muito menos aceitar a impunidade, nem fingir que qualquer tipo de comportamento é aceitável. Agir dessa forma não seria íntegro. Em vez disso, perdoar significa comunicar de forma positiva como o comportamento das pessoas o afetou, lidar com o problema e depois relevar todo e qualquer ressentimento existente.

**Honestidade:** Um dos principais aspectos da honestidade, e também de como se manter imune à desilusão, é a maneira de como delegamos e cobramos responsabilidades. Essa é a nossa verdadeira função como líderes, assim como a obrigação de ajudar as pessoas a serem o melhor que puderem. Outra forma de honestidade, sobre a qual quase não se fala nas empresas, é evitar o comportamento desleal e a formação de “panelinhas”.

**Compromisso:** É uma importante qualidade de caráter que um líder deve possuir e, claro, só se torna possível com uma boa dose de força de vontade e comprometimento. Os melhores líderes servidores são aqueles que cumprem os compromissos que assumem. Essa postura exige uma relação de lealdade com a equipe, mas isso não significa uma fidelidade cega. Compromisso é ter a coragem moral de fazer o que acredita ser o certo, independentemente de relações de amizade ou outras alianças, mesmo que seja impopular ou implique risco pessoal.

## **5 O Profissional de Secretariado Executivo como Líder Servidor**

Nos dias atuais, ser secretária/secretário é muito mais do que servir café, saber datilografar, atender o telefone, receber as pessoas,... Ao contrário, desse novo profissional são exigidos conhecimentos e habilidades em diversas áreas, como administração, recursos humanos, marketing, contabilidade, economia, entre outros, além, é claro, de ter a capacidade para assumir responsabilidades sem supervisão direta, e ter a iniciativa na tomada de decisões segundo os objetivos assinalados pelos gestores.

O papel do profissional de secretariado não é somente o de subordinação e obediência, ele deve estar lado a lado com o seu gestor, ajudando a tomar decisões, sugerindo novas idéias, pondo-as em prática, além de assumir a responsabilidade de liderar as equipes para o atingimento dos objetivos organizacionais.

Com base nesse trabalho, percebe-se que a essência da liderança consiste muito mais em o líder servir do que ser servido, ou seja, ajudar seus colaboradores a se desenvolverem tanto profissionalmente como pessoalmente. Nesse sentido, para o profissional de secretariado a idéia de ser líder para estar no comando e, com isso as outras pessoas lhe servirem, não funciona, pois ele deve priorizar o bom relacionamento organizacional e a satisfação da sua equipe.

O profissional da área secretarial tem o dever de criar um ambiente onde seus colaboradores se sintam dispostos a trabalhar, motivados na busca do objetivo principal, que vai além de alcançar as metas organizacionais, e sim ter a possibilidade de opinar, participar, ajudar nos projetos desde a criação até a execução, sentindo-se útil e feliz naquilo que faz. Contudo, para que tudo isso aconteça na prática, é preciso que as pessoas estejam dispostas a isso, e cabe ao líder criar essas condições favoráveis para seus colaboradores. Quando se consegue colocar as idéias para funcionarem, com a ajuda e comprometimento da equipe, ganha-se em criatividade, produtividade e qualidade. Dessa forma, se o profissional de secretariado executivo consegue ser um líder servidor, desenvolvendo as suas habilidades, ele terá uma equipe inteira em busca dos mesmos objetivos, e o melhor de tudo é que essas pessoas estarão fazendo isso com boa vontade e satisfação.

Assim, tomando-se por base o que foi exposto, percebe-se que o profissional de secretariado executivo deverá atuar como líder para enfrentar os novos desafios e agir com desenvoltura em sua nova posição profissional, uma vez que, no atual e competitivo mercado de trabalho, além de todas as atribuições que lhe são pertinentes

ao desempenho de sua função, este deve ser aberto para o surgimento de novos horizontes no que se refere ao planejamento de metas, gerenciamento de equipes, maior poder de decisão, talento para negociação e postura comportamental. Dessa forma, como resultado de seu autodesenvolvimento, o secretário executivo assumirá a função de agente de mudança entre os colaboradores da organização e, como consequência, será visto como um líder servidor dentro de sua equipe de trabalho.

## **6 Considerações Finais**

No contexto atual, é preciso que as empresas se conscientizem sobre a necessidade de valorização das pessoas que trabalham nela, pois todo ser humano almeja reconhecimento e respeito. Madre Tereza de Calcutá já dizia, “as pessoas anseiam por apreciação, mais do que pelo pão” (HUNTER, 2006, p. 55).

É importante, também, que haja o comprometimento dos funcionários em relação à empresa. Para isso, é essencial que eles saibam o que se passa dentro da organização, precisam compreender e concordar com os objetivos globais. Além disso, é necessário que a empresa não esteja somente preocupada em obter lucro, e sim, que ela demonstre interesse de proporcionar aos seus colaboradores boas condições físicas, psicológicas e motivacionais, que lhes garantam oportunidade de crescimento e satisfação em relação ao trabalho.

A empresa como um todo é responsável pelo seu sucesso ou não. No entanto, o funcionário é a ferramenta mais importante, afinal ele está na linha de frente e representa a empresa frente ao cliente, ou seja, ele é o responsável por causar uma primeira boa impressão. Se isso acontecer, o cliente se tornará fã da empresa e terá um efeito multiplicador, trazendo outros clientes para a mesma.

Infelizmente, na teoria geralmente tudo é mais fácil, contudo, na prática, muitos gestores têm resistência em implantar uma política mais aberta e democrática dentro das organizações, com medo de perder o “controle”. Entretanto, muitas vezes a dificuldade está relacionada ao fato de não possuir as habilidades e métodos necessários para fazer uma reestruturação de pensamento e atitudes dentro da organização.

Para isso, os gestores podem contar com o apoio dos profissionais da área secretarial, os quais geralmente estão mais próximos dos funcionários, conhecem as necessidades e dificuldades de cada um ou de cada setor e possuem as habilidades necessárias, inclusive de liderança, para mobilizar, incentivar e trabalhar as pessoas e a

equipe como um todo, com o propósito de satisfazer os anseios individuais e os objetivos organizacionais.

## 7 Referências

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

CHEMERS, M. FIELDER Fred E. **Liderança e Administração Eficaz**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1981.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: O passo decisivo para a administração participativa**. 2.ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (org). **Hadbook de estudos organizacionais**. Vol. 3. São Paulo: Atlas, 2004.

COHEN, David. **A empresa do novo milênio**. Disponível em: <[http://home.furb.br/wilhelm/COMPETIV/A\\_empresa\\_do\\_novo\\_milenio.doc](http://home.furb.br/wilhelm/COMPETIV/A_empresa_do_novo_milenio.doc)> Acesso em: 03 nov. 2006.

COHEN, David. **Quer ser um bom chefe?** Revista Exame, n. 9, p. 40-49, maio, 2002.

COVEY, Stephen R. **Liderança baseada em princípios**. Tradução Astrid Beatriz de Figueiredo. 8ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

DRUCKER, Peter F. **Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século**. 5ª ed. São Paulo: Pioneira, 1996.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo – uma história sobre a essência da liderança**. Tradução Maria da Conceição Fornos de Magalhães. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

\_\_\_\_\_. **Como se tornar um líder servidor – Os princípios de liderança de o monge e o executivo**. Tradução de A. B. Pinheiro de Lemos. 2ª edição. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

JANINI, Clarissa. **Como se tornar um líder servidor – O monge e o executivo**. Disponível em: <<http://carreiras.empregos.com.br>>. Acesso em: 14 nov. 2006.

BARROS NETO, João P. de. **Liderança e Liderança para o Serviço**. Disponível em: <<http://www.faculadademodulo.com.br/Default.asp?Codigo=5557&Secao=&SubSecao=>> Acesso em 14 nov. 2006.

WEISS, Donald. **Como tornar-se um verdadeiro líder**. Tradução de Reinaldo Guarany. São Paulo: Nobel, 1995.