

LIDERANÇA: UM DESAFIO CONSTANTE AOS GESTORES

Daniela Giareta Durante¹

RESUMO

Entendendo que o secretário executivo também desempenha a função de gestor. Nesse artigo, tenho o propósito de compreender o papel desse profissional (gestor) no ambiente organizacional na atualidade e como a liderança é (deve ser) desenvolvida por ele. Para tanto, num primeiro momento, abordo os modelos gerenciais mais significativos do século XX, baseada em Quinn (2004). Posteriormente, discuto como a liderança, uma das funções gerenciais, se constitui e é desenvolvida em cada um dos modelos gerenciais, bem como sua importância. Por último, na tentativa de indicar um caminho aos gestores, trabalho o modelo de liderança servidora, baseada em James C. Hunter (2004). Pode-se dizer que a forma de gerir depende das diversas variáveis do ambiente externo e interno à organização. Da mesma maneira, a forma de liderar está atrelada a diversos fatores (cultura e estratégia organizacional, características e relacionamentos com os liderados, etc). Adotar um modelo de gerir e de liderar, independentemente da situação e contexto, parece não ser o mais acertado porque a mesma estratégia (forma, maneira) dificilmente será eficaz em todas as situações. Acredito que o segredo está no gestor ter habilidade para desempenhar os oito diferentes papéis citados por Quinn (produtor, diretor, coordenador, monitor, facilitador, mentor, negociador, inovador), adaptando-os a cada situação encontrada.

Palavras-chave: gestão, liderança, secretário executivo.

INTRODUÇÃO

Todas as pessoas possuem crenças e valores. As ações do ser humano normalmente ocorrem com base em seus valores e princípios. Conforme ocorrem as mudanças no mundo, os valores e as crenças das pessoas tendem a se adaptar também. Em outras palavras, no mundo empresarial, as pessoas têm crenças a respeito de como as coisas devem ser feitas e, conforme a demanda da sociedade muda, as técnicas utilizadas devem ser atualizadas para permanecerem eficazes. É por esse motivo que, ao estudarmos modelos gerenciais e liderança, nos deparamos com várias abordagens, teorias e conceitos, ou seja, conforme muda o contexto, novas práticas surgem para responder às novas situações.

¹Bacharel em Secretariado Executivo Bilíngüe e especialista em Pedagogia Empresarial. Secretária e professora na Universidade de Passo Fundo Aluna do curso de Especialização em Gestão Secretarial. gdaniela@upf.br

Nesse sentido, nesse artigo, tenho o propósito de compreender o papel do gestor no ambiente organizacional na atualidade e como a liderança é (deve ser) desenvolvida pelo gestor. Para tanto, num primeiro momento, abordarei os modelos gerenciais mais significativos do século XX, baseada em Quinn (2004). Posteriormente, discutirei como a liderança, uma das funções gerenciais, se constitui em cada um dos modelos gerenciais, bem como sua importância. Por último, trabalharei um novo modelo de liderança, intitulada por James C. Hunter (2004) liderança servidora, como uma tentativa de responder às grandes e diversas expectativas em relação à atuação dos gestores.

Saliento que entendo o profissional de secretariado executivo como gestor, que por suas características, perfil e competências vem atuando nessa função e, por esse motivo, esclareço que ao me referir a gestor, refiro-me também ao profissional de secretariado executivo.

1 MODELOS GERENCIAIS

Para compreender o papel do gestor no ambiente empresarial atual, bem como a importância da liderança no ambiente organizacional – objetivos principais desse texto – considero necessário, primeiramente, abordar os modelos de gestão mais significativos do século XX. Para isso, baseio-me principalmente em Quinn (2004). Antes, no entanto, é importante esclarecer que existem várias terminologias para o homem que atua nas organizações. “Alguns autores referem-se a esse sujeito como administrador, outros como gestores, outros como líderes, outros como chefes” (ROMANIO; DAZZI, 2002, p. 48). Nesse caso, adotaremos o termo gestor/líder.

Entendo modelos gerenciais, assim como Quinn (2004), sendo as crenças e premissas acerca da forma como os gerentes devem atuar. Os modelos

são representações de uma realidade mais complexa. [...]. Os modelos nos ajudam a representar, comunicar idéias e compreender melhor fenômenos mais complexos do mundo real. No mundo social, os modelos costumam representar um conjunto de premissas a respeito de determinados fenômenos, ou uma maneira geral de concebê-los ou considerá-los. Proporcionam uma certa perspectiva sobre a realidade mais complexa. (QUINN, 2004, p.2),

Com o decorrer dos tempos e com os acontecimentos e avanços ocorridos no mundo, várias abordagens e teorias administrativas foram construídas. Do mesmo modo, vários foram os modelos de gestão que emergiram ao longo do século XX, pois “à medida que mudam os valores da sociedade, alteram-se os pontos de vista existentes e surgem novos modelos de gerenciamento”. (QUINN, 2004, p. 3). E o que se entende por gestão?

Já na Teoria Clássica da Administração, Fayol desenvolveu as funções básicas do administrador: prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. O autor entendia a organização a partir do nível gerencial. Para Fayol (apud CARAVANTES, 1998, p. 43),

- prever é perscrutar o futuro e traçar o programa de ação;
- organizar é constituir o duplo organismo, material e social da empresa;
- comandar é dirigir o pessoal;
- coordenar é ligar, unir e harmonizar todos os atos e esforços;
- controlar é velar para que tudo ocorra de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas.

Muito semelhante às idéias de Fayol, atualmente, entende-se que a gestão se constitui basicamente de quatro funções: planejamento, organização, direção e controle. Para Chiavenato (1999), planejar é o ato de formular objetivos e os meios para alcançá-los, bem como definir planos e programar atividades. Organização é o ato de dividir o trabalho, agrupando-o em órgãos e cargos, definir autoridade e responsabilidade, alocar recursos. Já a direção, segundo o autor, é a situação de designar pessoas, dirigir seus esforços, motivá-las, liderá-las e estabelecer canais de comunicação com elas. O controle diz respeito à definição de padrões para o monitoramento e à avaliação dos desempenhos. Como pode ser observado, são funções que se complementam e constituem a totalidade do trabalho da gestão. Rodrigues (2004) entende a gestão como a ação de mediar os recursos para o fim de atingimento das metas estabelecidas pela organização e esclarece que os recursos, nessa situação, se referem às pessoas, aos bens, aos serviços e aos processos existentes na organização.

Da mesma forma, a gestão refere-se ao processo ativo de determinação e orientação do caminho a ser seguido por uma empresa para a realização de seus objetivos, compreendendo um conjunto de análises, decisões, comunicação, liderança, motivação, avaliação, controle, entre outras atividades próprias da administração. Ou

seja, é o processo de gerenciar as demandas do ambiente face aos recursos disponíveis na organização. Já, por estilo gerencial “entende-se os tipos de comportamento adotados pelo líder em relação aos seus subordinados, isto é, a maneira como o líder orienta sua conduta”. (ROMANI; DAZZI, 2002, p. 58)

No quadro abaixo, podem-se visualizar os quatro grandes modelos gerenciais do século XX, bem como suas principais características e como o gestor deve atuar em cada um dos modelos.

Modelo	Características	Função do gerente
1 de metas racionais	- os critérios de eficácia organizacional são a produtividade e o lucro; - crença que uma direção clara acarreta resultados produtivos; - clima organizacional econômico-racional; - objetivo principal é a maximização dos lucros.	ser um diretor decisivo e um produtor pragmático
2 dos processos internos	- conhecido como “burocracia profissional”; - complementa o modelo anterior; - os critérios de eficácia são a estabilidade e a continuidade; - convicção de que a rotinização promove estabilidade, - a ênfase em processos como a definição de responsabilidades, mensuração, documentação e manutenção de registros; - clima organizacional hierárquico. - decisões são tomadas com base nas regras, estruturas e tradições existentes; - objetivo principal é a eficiência do fluxo de trabalho.	Monitor e coordenador
3 de relações humanas	- os critérios de eficácia são o compromisso, a coesão e a moral; - premissa de que o envolvimento resulta em compromisso; - valores centrais giram em torno da participação, resolução de conflitos e construção de consenso; - processo decisório através do envolvimento; - organização centrada em equipes.	Assume o papel de mentor empático e de facilitador centrado em processos.
4 de sistemas abertos:	- os critérios básicos de eficácia organizacional são a adaptabilidade e o apoio externo; - premissa de que adaptação e inovação contínuas promovem a aquisição e manutenção de recursos externos; - os processos fundamentais são a adaptação política, a resolução criativa de problemas, a inovação e o gerenciamento da mudança; - as decisões são tomadas com agilidade; - importância da visão comum e dos valores compartilhados.	Inovador criativo, negociador/mediador dotado de substancial astúcia política (Usa o poder e influência na organização)

Quadro 2: Características dos quatro modelos gerenciais adaptado (QUINN, 2004, p. 11)

Como pode ser observado, os dois primeiros modelos são o oposto do terceiro e, de certa forma, o segundo modelo complementa o primeiro. No primeiro modelo – metas racionais – a ênfase está na tarefa, em realizar determinada tarefa em menor tempo possível, ou seja, o entendimento de que a eficácia e o lucro são conseqüências da quantidade produzida. No segundo modelo – processos internos – a ênfase está na criação de regras e normas, bem como na definição de responsabilidades para cada função. Acredita-se que se o trabalhador é especialista em determinada tarefa e a empresa possui procedimentos claros e detalhados, esse irá desenvolver a atividade com

maior precisão, agilidade, eficiência. Em outras palavras, nos dois primeiros modelos as preocupações da gestão giram em torno da produtividade e da maximização dos lucros e, para isso, os gestores atuam de forma centralizada e racional.

Já no terceiro modelo – de relações humanas – a preocupação maior volta-se ao ser humano, aos trabalhadores, suas necessidades, desejos e expectativas. Pesquisas realizadas por Elton Mayo e seus colegas, na década de 1920 e 1930, comprovaram que fatores de caráter interno ao ser humano, como suas relações com os colegas, seus problemas pessoais, etc, estavam ligados à produção do trabalhador. A partir dessa visão, algumas organizações passaram a se preocupar mais com a motivação, satisfação, sonhos, qualidade de vida, interação, autonomia, etc, dos funcionários, constituindo-se num modelo de gestão. Nessa perspectiva também se constituíram as teorias motivacionais de Maslow, Herzberg, McGregor, Likert.

No quarto modelo – de sistemas abertos - a ênfase está na busca da flexibilidade e de apoios externos, porém o ser humano não é desconsiderado e sim visto como parte do sistema. Acredito que a origem desse modelo de gestão está na Teoria Geral dos Sistemas (TGS) que foi desenvolvida por Boulding e Bertalanffy, por volta da década de 60, buscando responder às novas demandas da sociedade. Os pesquisadores agruparam e hierarquizaram os sistemas de acordo com suas complexidades, sendo o total de oito. O ser humano faz parte do sétimo sistema e as organizações sociais do oitavo sistema, justificando a grandeza da complexidade que se encontra em ambos. Assim, o que encontramos nas organizações são dois sistemas, o ser humano e a organização social, que interagem entre si e que dependem um do outro e um influencia o outro.

O modelo de gestão desenvolvido pela organização normalmente faz parte da sua estratégia, que por sua vez, precisa estar alinhada ao cenário político econômico em que está inserida. Parece ser um ciclo: o indivíduo, através do seu conhecimento, inteligência, experiência, cria, recria, gera inovações, que são lançadas na sociedade, com isso as pessoas adaptam-se e/ou alteram suas formas de ser e agir, gerando outras necessidades. As organizações existem para dar conta das demandas da sociedade, por isso obrigam-se a incorporar as mudanças para responder às novas necessidades das pessoas. Nesse processo cada organização constrói e utiliza suas estratégias. Com isso, configuram-se os modelos, inclusive os de gestão. Esse processo justifica porque cada modelo de gestão parece ser altamente potencial em um determinado período. Um exemplo disso entendo ser o processo de informatização tecnológica que vivenciamos.

No final do século XX, a maior preocupação dos executivos girava em torno da necessidade de atingir a eficácia organizacional num ambiente profundamente dinâmico e muito pouco estável. Nenhum dos modelos conhecidos até o momento respondia a essa necessidade de maneira satisfatória. Assim, foi necessário visualizar os quatro modelos juntos (metas racionais, processos internos, relações humanas, sistemas abertos) com a convicção que, em determinados momentos, seria necessária a utilização de um modelo específico e, em outro momento, a utilização de dois, três modelos ao mesmo tempo, de forma que um complementaria o outro (QUINN, 2004). Ou seja, em alguns momentos seria necessário o gestor centralizar a decisão e, em outros, decidir com a equipe; em alguns momentos seria necessário atuar como diretor e em outros como agente facilitador e assim por diante. Isso quer dizer que o gestor, na atualidade, deve ter habilidade para desempenhar os oito diferentes papéis, citados por Quinn (2004), no quadro anterior: diretor, produtor, monitor, coordenador, mentor, facilitador, negociador e inovador. O papel (ou papéis) a ser desenvolvido dependerá da situação encontrada por ele.

Partindo do pressuposto de que o gestor desempenha diferentes papéis, parece-me necessário que ele desenvolva diferentes estilos de liderança, isto é, a liderança será direcionada conforme o enfoque do papel gerencial desempenhado. Esse assunto é abordado, especificamente, no próximo item.

2 LIDERANÇA: UMA HABILIDADE NECESSÁRIA

O processo de liderança se desenvolve em infinitas situações e em diversos ambientes: na família, na escola, no esporte, na política, no trabalho, no comércio. “É um processo social no qual se estabelecem relações de influência entre pessoas”. (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002, p. 259). Toda pessoa é capaz de exercer determinada influência sobre as outras pessoas e, portanto, toda a pessoa é um líder, em potencial.

Uma das funções gerenciais é a liderança, ou seja, a liderança faz parte do modelo de gestão. Assim sendo, decorre naturalmente que a eficácia da gerência depende em parte do exercício efetivo da liderança.

Como descrito no item anterior, existem vários modelos de gestão e, em cada modelo, o papel do gestor/líder tende a ser diferente. Isso leva a crer que dependendo do papel a ser desempenhado pelo gestor (produtor, diretor, coordenador, monitor, facilitador, mentor, negociador, inovador), o estilo de liderança a ser desenvolvido também poderá ser diferente. Por outro lado, a liderança não é desenvolvida exclusivamente por cargos de gerência. Outras pessoas de um mesmo grupo, setor ou empresa, podem exercê-la, independentemente de ocuparem posições gerenciais. Da mesma forma, dirigentes podem exercer várias funções gerenciais e falhar na liderança. No entanto, sendo a liderança um meio que facilita as interações pessoais e grupais ela deve ser almejada como uma função primordial na gerência. Mas, o que se entende por liderança?

Podemos dizer que autores como Azevedo e Costa (2004), Motta (1997), Chiavenato (2000) são unânimes na idéia de que liderar é a capacidade de dirigir pessoas levando-as a realizar o que deve ser feito, influenciando e mantendo a equipe produtiva e motivada na busca e obtenção de objetivos propostos. Já para Gramigna (2002), liderar é a capacidade para catalisar os esforços grupais, a fim de atingir ou superar os objetivos organizacionais, estabelecendo um clima motivador, formando parcerias e estimulando o desenvolvimento da equipe. Embora os conceitos pareçam iguais, identifico um tom diferenciado principalmente quando Gramigna coloca a função de liderança como integrar as forças grupais (catalisar esforços), em contrapartida ao que os outros afirmam de forma incisiva como comando (dirigir pessoas). Enquanto um vê liderança como comando, no velho estilo taylorista, outro vê liderança como o aproveitamento da sabedoria que vem do grupo, num estilo muito mais humanista e de respeito ao homem como tal.

Também as palavras formar parcerias e desenvolvimento da equipe demonstram uma preocupação diferenciada, ou talvez mais explícita, em relação à posição dos trabalhadores. Para mim, a expressão formar parcerias significa que os objetivos do trabalhador são os da empresa e vice-versa ou, no mínimo, um depende do outro para o atingimento dos seus objetivos. A expressão desenvolvimento da equipe pode representar que não somente a organização está lucrando, mas também o funcionário, seja aprendendo, desafiando-se, quebrando barreiras, interagindo com pessoas de diferentes níveis e/ou objetos, dialogando com os colegas, refletindo a respeito de sua prática em equipe, ou seja, desenvolvendo-se profissional e pessoalmente. Entendo ser função também de lideranças proporcionar o desenvolvimento dos liderados.

Etzioni, autor renomado na área, corrobora as idéias de Gramigna (2002) e de Fleury (2002), afirmando que a liderança ocorre através de influências e de poder entre as pessoas.

Liderança é uma forma especial de poder, intimamente relacionada à forma referencial, pois envolve a habilidade, baseada nas qualidades do líder, para incentivar a concordância voluntária dos seguidores em uma ampla variedade de assuntos. Liderança se distingue do conceito de poder por acarretar influência, isto é, mudança de preferências, ao passo que o poder implica somente que as preferências dos subordinados são mantidas suspensas”. (ETZIONI, apud HALL, 2004, p. 127)

Em relação às teorias de liderança, segundo Limongi-França e Arellano (2002, p. 262), “a teoria dos traços, a teoria dos estilos de liderança e a teoria dos enfoques situacionais ou contingencial, representam as tendências contemporâneas mais utilizadas nos modelos gerenciais e têm subsidiado práticas e políticas de gestão de pessoas nas empresas”. A *teoria dos traços*, que predominou nas décadas de 1920 a 1950, parte do pressuposto de que os líderes possuem traços de personalidade que os auxiliam em seu papel. Trata-se de traços relacionados a fatores físicos (altura, peso, idade, aparência física), a habilidades (inteligência, comunicação, formação, conhecimento) e a personalidade (moderação, controle emocional, autoconfiança, etc). De acordo com esse enfoque, o indivíduo já nasce líder, fator considerado excessivo determinismo atualmente. Já o enfoque da *teoria dos estilos de liderança* é que as pessoas podem ser preparadas/desenvolvidas para exercerem o papel de líder. Os estilos de liderança têm dois extremos: a liderança orientada para o subordinado (participação do trabalhador) e a liderança orientada para a produção (submissão do trabalhador). Nas *teorias de enfoque situacional*, a forma de liderar é o resultado de um conjunto de variáveis (características do líder, comportamento dos liderados, situação específica, etc).

Com base no quadro 2, que sintetiza os modelos gerenciais, o que podemos compreender em relação à liderança? Para responder a essa pergunta atrevo-me a fazer um paralelo entre os modelos gerenciais e a liderança. No modelo gerencial de metas racionais e no de processos internos trata-se de medir desempenhos, estabelecer metas, a estrutura organizacional é fundada em níveis hierárquicos, sendo que as decisões são tomadas com base nessa hierarquização. A maximização dos lucros é o principal objetivo e, em nenhum momento, a preocupação se volta ao ser humano e à sua satisfação. A liderança nessa situação normalmente ocorre de forma controladora, autoritária, centralizada, o que não me parece ser o mais adequado, pois, mesmo sendo

necessário maximizar os lucros e tomar decisões centralizadas, entendendo ser possível e, em alguns momentos necessário, envolver os funcionários nesse processo. Só se consegue o envolvimento dos funcionários para o atingimento dos objetivos da empresa se esses forem tratados como seres humanos em sua totalidade e não como meros executores de tarefas, inclusive com precárias condições de trabalho.

No modelo gerencial das relações humanas se pretende administrar a organização a partir do ser humano, sendo, portanto, o funcionário o foco da gestão. Aspectos como comunicação, desenvolvimento de pessoas, gerenciamento de conflitos, compreensão do ser humano, abertura para a flexibilidade, entre outros, vêm à tona. O gestor deve se basear nesses aspectos e fazer com que o próprio gerenciamento seja participativo, isto é, envolver os funcionários no planejamento, execução, decisões, etc, da organização, para que, com isso, sintam-se partes da mesma, aumentando o comprometimento e a motivação dos mesmos, o que se acredita ser um fator muito positivo para a organização.

Já no modelo de gestão dos sistemas abertos o entendimento é de que os seres humanos e as organizações sociais são os sistemas mais complexos existentes e que o ambiente externo influencia diretamente o ambiente interno da organização. Aspectos como tecnologia, mudanças, flexibilidade, clientes mais exigentes, tornam-se ordens do momento. Gerenciar nessas circunstâncias parece ser mais complexo, porém não mais exigente e desafiador. No meu entendimento, a liderança deverá ser guiada pelas teorias de enfoque situacional, ou seja, irá depender de uma série de fatores, principalmente da situação encontrada. O líder terá o papel de facilitar, mediar as ações ao invés de controlá-las. Precisarão atingir o comprometimento, satisfação e desenvolvimento dos funcionários, primeiramente, para que sejam autônomos, flexíveis, criativos frente aos desafios.

Tudo isso nos leva a crer que o segredo de uma boa liderança é a percepção do gestor. Perceber que com determinada situação, interna ou externa à organização, o estilo racional é mais eficaz, ou que o participativo trará melhores resultados. Perceber que com determinado setor/pessoa é necessário agir com autoridade e com outro com poder, e assim por diante. Ou seja, olhar a situação por vários ângulos e ter a percepção da melhor forma de agir para que o melhor resultado seja atingido. Limongi-França e Arellano (2002) colaboram nesse entendimento quando abordam que a participação mais efetiva dos funcionários traz vantagens para a organização, como crescimento da motivação, do comprometimento, da produtividade do funcionário, no entanto, as

autoras afirmam que nem todo grupo está preparado ou tem condições de ser participativo.

Parece-me claro que os fatores externos e internos à organização determinam a forma de gerir e de liderar. Em outras palavras, o gestor está a serviço das pessoas. Essa concepção é confirmada por Hall (2004), quando salienta que a conceituação contemporânea de liderança envolve uma combinação de fatores. “A posição na própria organização, as situações específicas defrontadas, as características dos indivíduos envolvidos e a natureza dos relacionamentos com os subordinados afetam o comportamento da liderança e o impacto desse comportamento” (HALL, 2004, p. 143). Bergamini (1982) também dá a sua contribuição, pois para ela a eficácia da liderança depende da habilidade de cada líder de utilizar os pontos fortes do seu estilo, tendo em vista o grupo de pessoas e a situação que enfrenta.

Na tentativa de indicar caminhos às pessoas que se encontram na função de gestor, passo a apresentar um novo modelo de liderança, intitulada por James C. Hunter (2004) como liderança servidora.

2.1 Liderança servidora

Como já podemos perceber, liderar não é tarefa fácil. A liderança eficaz exige do líder/gestor/secretário executivo várias habilidades, principalmente relacionadas ao ser. Encontrei na obra de Hunter (2004), “O monge e o executivo - uma história sobre a essência da liderança”, algumas respostas para minhas indagações, bem como outros tantos questionamentos e, de certa forma, um caminho para as pessoas que atuam como gestores.

A liderança é entendida por Hunter (2004, p. 25) como a “habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum”. Entendo que a problemática está em torno do bem comum, pois penso que está implícito que se trata da união dos interesses do funcionário com os da empresa, o que dificilmente acontece na prática. Porém não podemos ser pessimistas e deixar de cultivar essa idéia, mesmo porque, isso depende de nós também. Pessoas motivadas em busca de seus objetivos (satisfazer suas necessidades, tornarem-se pessoas melhores...) e dos objetivos da empresa (mais

clientes, mais capital, mais competitividade..) pode ser considerado ideal para o modelo de gestão.

Acredito que uma das diferenças (quem sabe a principal) entre a liderança tradicional e a liderança servidora de Hunter é em relação à atuação do gestor com autoridade e/ou com poder. Para Hunter, poder é a “faculdade de forçar ou coagir alguém a fazer sua vontade, por causa de sua posição ou força, mesmo que a pessoa preferisse não fazer”(p. 26). Já autoridade é a “habilidade de levar as pessoas a fazerem de boa vontade o que você quer por causa de sua influência pessoal”(p. 26). Fica claro que a liderança servidora baseia-se na atuação do líder com autoridade e não com poder. A atuação através do poder faz com que os liderados sintam medo de seus gestores, de que os aprisionem, fazendo com que eles realizem as atividades com menos entusiasmo, menos concentração, o que possibilita, inclusive, maiores chances de erros. Já o líder com autoridade consegue que seus liderados realizem as atividades que ele necessita com boa vontade, motivação, entusiasmo.

O desafio da liderança servidora é inverter a pirâmide. O topo da pirâmide, normalmente utilizada pelo nível mais alto da gerência, passaria a ser o lugar do cliente, logo abaixo teríamos o nível operacional a serviço do cliente e os níveis mais elevados a serviço do operacional, como pode ser observado na figura abaixo.



Dessa forma, o(s) gestor(es) atuará/atuarão a serviço da sua equipe, mesmo que isso signifique sacrifício para ele(s), ou seja, na busca de identificar e atender às necessidades da mesma, para que essa possa satisfazer as expectativas do cliente – alvo principal da organização.. “Líder é alguém que identifica e satisfaz as necessidades legítimas de seus liderados e remove todas as barreiras para que possam servir ao cliente (HUNTER, 2004, p. 51). E ainda: “O líder deve incentivar e dar condições para que as pessoas se tornem o melhor que podem ser (p. 56).

Assim, os gestores devem se questionar, constantemente, quais são as necessidades das pessoas que se encontram sob sua liderança. Um indicativo dessa questão seria perceber as suas próprias necessidades e adaptá-las às dos liderados.

Até aqui abordei dois aspectos do modelo de liderança servidora: agir com *autoridade* e colocar-se a *serviço e sacrifício* das pessoas. Ainda fazem parte do modelo, *amor* e *vontade*. O autor justifica, sinteticamente, a relação entre a liderança e o amor, através do seguinte quadro:

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

Hunter (2004, p. 96).

Hunter esclarece também que “o amor é o que o amor faz”. [...] “O amor é traduzido pelo comportamento e pela escolha, não o sentido do amor” (2004, p. 76). Em outras palavras, o amor aqui não significa ter o sentimento de amor em relação a um liderado, mas agir de forma que não o diminua, que não o fira, que não o deprecie. Ou seja, o líder deve ter atitudes humanísticas (com respeito, humildade, paciência, etc).

O autor salienta, ainda que

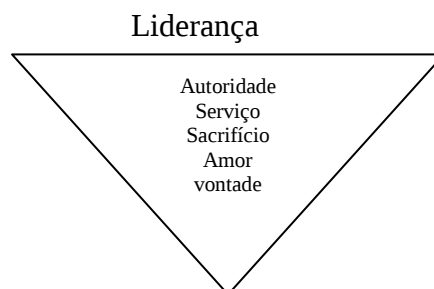
Liderança e amor são questões ligadas ao caráter. Paciência, bondade, humildade, abnegação, respeito, generosidade, honestidade, compromisso. Estas são as qualidades construtoras do caráter, são os hábitos que precisamos desenvolver e amadurecer se quisermos nos tornar líderes de sucesso, que vencem no teste do tempo. (HUNTER, 2004, p. 125)

O amor é sempre fundamentado na vontade. As intenções que temos nada significam se não forem acompanhadas de ações. A verdadeira liderança requer muito esforço, dedicação e, principalmente, vontade para colocar em prática nossas intenções. (HUNTER, 2004).

A liderança começa com a vontade, que é nossa única capacidade como seres humanos para sintonizar nossas intenções com nossas ações e escolher nosso comportamento. É preciso ter vontade para escolhermos amar, isto é, sentir as reais necessidades, e não os desejos, daqueles que lideramos. Para atender a essas necessidades, precisamos nos dispor a servir e até mesmo a nos sacrificar. Quando servimos e nos sacrificamos pelos outros, exercemos autoridade ou influência [...]. E quando exercemos autoridade com as pessoas, ganhamos o direito de sermos chamados de líderes. (HUNTER, 2004, p. 70).

Como pode ser observado, o princípio do modelo está na vontade do gestor em agir para o bem dos liderados, ou seja, com respeito, humildade, paciência, bondade, perdão, etc. (habilidades construtoras do caráter - amor). Isso significa perceber as reais necessidades dos liderados e saná-las, colocar-se a serviço deles e, muitas vezes, se sacrificar por eles; permitir que as necessidades deles sejam sanadas antes mesmo das suas. Agindo dessa forma estará exercendo autoridade e terá o reconhecimento da equipe. A equipe, por sua vez, sentir-se-á motivada e compromissada em realizar as atividades com eficiência e eficácia e buscar os objetivos da empresa, porque o gestor/líder possibilita que as pessoas façam, efetivamente, parte da empresa e são tratadas como seres humanos.

O modelo de liderança servidora de Hunter (2004) pode ser assim representado:



CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Administração Científica avançou seus estudos, embora não o suficiente, na busca de responder às demandas da sociedade. Nessa tentativa, várias abordagens, teorias, conceitos, modelos foram criados, adotados, adaptados, cada qual com suas contribuições e limitações. O meio organizacional tornou-se cada vez mais complexo por conta das diversas variáveis introduzidas em seu meio: tecnologia, flexibilidade, meio ambiente, satisfação das pessoas, menor custo, maior produtividade, etc.

Esse cenário econômico impõe práticas aos gestores em torno do ter: ter mais clientes, ter mais eficiência e eficácia, ter mais capital, ter mais competitividade, ter mais estratégia.....muito dificilmente eles têm a oportunidade de ser: serem pessoas, seres humanos, conhecedores das limitações e dificuldades de cada membro da equipe, e assim por diante. Hunter (2004, p. 125) defende que a “real capacidade de liderança não fala da personalidade do líder, de suas posses ou carismas, mas fala muito de quem ele é como pessoa”. Acredito estar em um dilema. Como é possível o gestor ser sensível às necessidades dos funcionários, empático.... se o cenário não permite que as organizações dêem esse espaço? Isso leva a crer que o gestor necessita, no mínimo, do apoio da organização, isto é, a percepção de que os trabalhadores não são gerenciáveis e sim necessitam ser liderados de forma humanizada deve fazer parte da cultura e da estratégia da organização.

Lembrando o conceito de liderança de Hunter (2004, p. 25) como sendo a “habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum”, relaciono a função do profissional de secretariado executivo com a do líder. Devido às características, perfil, atuação e competências, o profissional de secretariado executivo, muitas vezes, desenvolve o papel de líder, seja do setor, da equipe, do departamento, ou da empresa como um todo. Ele normalmente conta com o apoio de outros profissionais, entre os quais podemos citar recepcionista, telefonista, motorista, *office boy*, arquivista, serviços gerais, auxiliares administrativos, etc. Pode-se dizer que o secretário executivo constitui uma equipe de trabalho, pois coordena pessoas, auxilia a equipe no atingimento dos objetivos organizacionais, contribui no desenvolvimento pessoal e profissional dos liderados, ou seja, necessita de habilidade em liderança.

O profissional de secretariado executivo está diretamente envolvido nos processos de gestão da empresa, pois sua atuação se dá em cargos de assessoria a diretores, gerentes, supervisores, assim como em cargos específicos de gestão, como encarregado administrativo, gerente, responsável pelo departamento, coordenador do

setor, consultor e tantas outras nomenclaturas existentes. Como pode ser observado, todas essas funções exigem o desenvolvimento de planejamento, organização, liderança, controle, tomada de decisões, entre outras, o que, mais uma vez, confirma a atuação do secretariado como gestor. Nesse sentido, é fundamental que o profissional de secretariado executivo tenha habilidade para desempenhar os oito diferentes papéis de gestor citados por Quinn (2004), bem como para perceber qual/quais o(s) papel/papéis deve(m) ser desempenhado(s) com determinada situação/pessoa, o que me parece ser o maior desafio.

Para que cada membro da equipe desempenhe suas atividades/atribuições com eficiência e eficácia, a liderança tem papel fundamental. O gestor deverá comprometer e motivar o grupo em prol dos objetivos do setor/departamento/empresa. Como citado no item 2.2., a liderança atinge esse estágio se, primeiramente, forem percebidas as necessidades de cada membro para que realizem o trabalho com qualidade, bem como sejam essas necessidades satisfeitas, isto é, é papel do líder derrubar as barreiras entre o funcionário e o serviço de qualidade. Fica claro que é também papel do secretário executivo colocar-se a serviço de sua equipe – servir para ser servido. Sendo assim, acredito que os conceitos e o modelo de liderança servidora de Hunter (2004) se enquadram perfeitamente na atuação do profissional de secretariado executivo.

Lembrando os componentes do modelo de liderança de Hunter (2004), *vontade, amor, serviço/sacrifício e autoridade*, relaciono, mais uma vez, com a função do secretariado executivo, que, atualmente, é desempenhada pela classe feminina, na maioria das vezes. As mulheres, com muita *vontade* e dedicação, saíram dos trabalhos apenas do lar, mas levaram para o ambiente organizacional o seu instinto sensível, paciente, humilde, bondoso, aquilo que o *amor* faz, como diz Hunter. Para a mulher, bem como para a profissão de secretariado conquistar o seu espaço significou muito trabalho e não menos *sacrifício*. Hoje, tanto a classe feminina quanto a profissão de secretariado estão reconhecidas e possuem *autoridade* no mundo dos negócios, fruto de muito esforço, trabalho, sacrifício, coragem.....Portanto, atrevo-me a dizer que a liderança servidora sempre existiu na atuação do profissional de secretariado executivo.

Desde que esse estudo tenha fornecido alguma contribuição para avançar o debate e instigar a reflexão sobre gestão, liderança, atuação do secretariado executivo, ele terá cumprido seu papel. Cabe salientar que a continuidade e aprofundamento desses estudos são essenciais à área secretarial.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AZEVEDO, Ivanize; COSTA, Sylvia Ignácio da. *Secretária – um guia prático*. 4 ed. São Paulo: Senac, 2004.

BERGAMINI, C. W. *Psicologia aplicada à administração de empresas*. São Paulo: Atlas, 1982.

CARAVANTES, Geraldo R. *Teoria Geral da Administração – pensando & fazendo*. Porto Alegre: AGE, 1998.

CHIAVENATO, Adalberto. *Teoria Geral da Administração*. 5 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

GRAMIGNA, Maria Rita. *Modelo de competências e gestão dos talentos*. São Paulo: Makron Books, 2002.

HALL, R. H. *Organizações: estruturas, processos e resultados*. 8 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

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.

LIMONGI-GRANÇA, Ana Cristina; ARRELANO, Eliete Bernal. Liderança, poder e comportamento organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Org.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.

MOTTA, Paulo Roberto. *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. 8 ed. Rio de Janeiro: Record, 1997.

QUINN, Robert E. *et all. Competências Gerenciais – princípios e aplicações*. São Paulo: Campus, 2004.

RODIGUES, Magda Tyska. O processo de trabalho da Secretária Executiva. In: CARVALHO, Antonio Pires. *Talentos brasileiros do secretariado executivo*. São Paulo, 2004.

ROMANIO, Claudia; DAZZI, Márcia Cristina Schiavi. Estilo gerencial nas organizações na era do conhecimento. In: ANGELONI, Maria Terezinha. *Organizações do conhecimento*. São Paulo: Saraiva, 2002.