

A linguagem persuasiva do líder no século XXI: A importância do discurso como fator motivacional no trabalho.

Rodrigo Fraga Garvão ¹

RESUMO : No século XXI as transformações no trabalho foram tão significativas que modelos e comportamentos pré-estabelecidos no mercado não são mais sustentáveis. A globalização e a internacionalização dos negócios, o mercado cada vez mais se volta para o para a busca continuada de estratégias de liderança que atendam as necessidades e expectativas dos colaboradores. Como reflexão teórica o artigo ancora-se principalmente nos estudos de PETERS (1990), BERGAMINI (1997), COVEY (1996) e CITELLI (1998)

PALAVRAS-CHAVE: liderança, linguagem, persuasão, comunicação, globalização.

Introdução

A palavra liderança tem origem no termo em inglês *leader*, que significa líder, termo este que impõe respeito e muito usado no século XXI. Assim, discutir-se-á neste artigo a personalidade de um líder, sua linguagem, e eficácia do seu discurso retórico dentro de um grupo de trabalho. Sabe-se que um líder está presente em praticamente todas as áreas, nos lugares mais adversos ou setores de uma sociedade. No entanto, neste artigo, vislumbra-se pensar na linguagem utilizada pelo líder ligado à área empresarial, na relação de pessoas dentro do trabalho. Para isso, por vezes, farei uso de termos como colaboradores, parceiros, funcionários, colegas, gestor, enfim, estarei considerando também as várias formas de ampliação do papel dos vários atores do trabalho.

Dentro das instituições existem pessoas que exercem um papel de fundamental importância nas organizações, esses são muitos, vários em cada área, alguns são líderes de futebol, em grupos de amigos, de escolas, de universidades e até nas famílias, na figura do pai ou da mãe. Na atualidade o que se percebe, é que, cada vez mais os líderes vem utilizando a capacidade de aliar seus conhecimentos ao capital humano das instituições.

¹ Mestrando em desenvolvimento urbano e meio ambiente - UNAMA
rodrigofragabh@gmail.com

O grau em que um indivíduo demonstra qualidades de liderança depende não somente de suas próprias características, mas também das características da situação na qual ele se encontra e da forma pela qual este se comunica com seus parceiros, ou seja, a liderança não acontece somente com o papel do líder, sendo ele eficaz ou não, mas atenta-se para a importância e primordial significado no contexto da liderança, o ambiente em que ele se exerce e pela forma na qual este indivíduo se comunica com o grupo. Pensando nisso, chamo atenção para a forma na qual o líder se comunica com seus colegas no trabalho, pois somente o uso de uma linguagem adequada que convença terá resultados eficientes finais. Assim, a persuasão entra neste cenário e se torna uma ferramenta eficaz de convencimento e aconselhamento em que a verdade pessoal do falante sobressairá diante do receptor.

Persuadir, antes de mais nada, é sinônimo de submeter, daí sua vertente autoritária. Quem persuade leva o outro à aceitação de uma dada ideia. É aquele irônico que está embutido na própria etimologia da palavra: per + suadere = aconselhar. Essa exortação possui um conteúdo que deseja ser verdadeiro, alguém “aconselha” outra pessoa acerca da procedência daquilo que está sendo anunciado. (CITELLI, p. 13)

O principal objetivo deste texto é propor o uso da linguagem persuasiva como uma ferramenta de fortalecimento e de construção de relacionamentos entre os indivíduos no trabalho, ancorado pelas relações humanas e inserida no contexto motivacional do trabalho e na valorização pessoal como peças-chave dentro das organizações.

A linha de comunicação entre líder e colaboradores deve estabelecer um amplo sistema de informações capaz de dar subsídios para que todos possam cumprir suas tarefas com eficiência. Por isso, é importante que todos saibam a respeito dos objetivos, estratégias, metas e formas de atuação, para que somente assim, seja possível entender e atender o seu público de forma mais coerente e eficaz, possibilitando sempre o surgimento de um clima interno, comunicativo e harmônico no qual todos compartilham do mesmo senso de direção e de prioridades. Para que isso ocorra, torna-se necessário que a linguagem operada entre o líder e seu grupo deva ser eficaz e que transmita um dirigismo de ideias, ao ponto que não exista dúvida quanto ao que se deseja pelo emissor do discurso, logo é necessário que haja uma verdade por parte deste emissor.

Uma liderança eficaz é primordial para envolver e desenvolver a organização, pois envolve ações de valorização pessoal para o público interno ressaltando ao mesmo tempo no seu discurso a importância do colaborador no processo produtivo e o respeito com o ser humano, bem como, suas potencialidades e dificuldades.

Segundo Peters (1989), o líder proporciona às pessoas oportunidades jamais experimentadas. Os líderes não transformam as pessoas, mas permitem que estas se descubram, se expressem. “O papel da liderança é descobrir e desenvolver novos talentos e, muitas vezes, isso significa confrontar antigos conceitos”. Outro ponto importante é que os líderes precisam inspirar credibilidade.

Conforme Peters (1989), podemos identificar vários tipos de líderes. Os primeiros são os visionários, aqueles que recrutam os talentos e que são a “pedra” fundamental das organizações de sucesso em longo prazo. Os segundos são os negociantes da esperança, os fanáticos por talentos. Já os terceiros são apaixonados por números, pessoas de negócio apaixonadas pelo lucro. Peters (1989) afirma que toda organização precisa destes três tipos de líderes e nunca tais características são encontradas na mesma pessoa.

A reorganização do trabalho aponta que a responsabilidade dos colaboradores elevou-se. Portanto, muitas das competências exclusivas aos líderes passam a ser responsabilidade de todos. Hoje, no século XXI e a cada dia, o sucesso no ambiente de trabalho dependerá dos ambientes propícios à criatividade, a linguagem e à inovação. O diferencial competitivo dependerá da imaginação, da capacidade de transferir conhecimentos, de solucionar problemas de forma inovadora e principalmente da linguagem utilizada pelos líderes. Nesse sentido, para obter-se maior motivação, é necessário e de grande importância o investimento nos colaboradores, que consiste em deliberadamente ampliar a responsabilidade, os objetivos e os desafios das tarefas de cada cargo e para isso, somente uma linguagem na qual exista credibilidade entre o emissor e o receptor do discurso poderá trazer resultados positivos que possam ser agregados à instituição.

A compreensão do que representa a liderança na atualidade exige o conhecimento prévio dos caminhos pelos quais passaram as teorias administrativas ao longo dos anos. A ciência e a prática da liderança limitaram seu foco de investigação e o investimento no desenvolvimento individual da liderança, ou seja, no desenvolvimento de profissionais com habilidades para liderar e se comunicar. Esse foco tradicional reconhece a liderança como propriedade de alguns poucos indivíduos, de quem a organização torna-se dependente para o alcance de seus desafios. Para isso é necessário que esses indivíduos revejam a sua forma de interagir com seus parceiros no trabalho, uma linguagem autoritária não possui mais lugar nas formas de interação entre as pessoas. Em um discurso autoritário o processo de comunicação

praticamente desaparece, visto que o tu se transforma em mero receptor, sem qualquer possibilidade de interferir e modificar aquilo que está sendo dito (CITELLI, 1998, p. 39).

Em uma organização, uma liderança eficaz é de suma importância, pois se relaciona com o sucesso ou o fracasso, com conseguir ou não atingir os objetivos definidos. Um bom líder aponta a direção para o sucesso, exercendo disciplina, paciência, compromisso, respeito e humildade. Liderar não é tão somente ter controle ou autoridade (SELZNICK, 1971). Mas um papel assumido por pessoas, seja esse papel consciente ou não.

Sendo assim, pode-se entender que um líder titulado eficaz não é somente obter sucesso em rotinas administrativas ou em outro aspecto rotineiro, mas quando este valoriza o capital humano com base na boa comunicação com o grupo, ter respeito mútuo, ter rapidez nas decisões, preocupar-se com os detalhes e estar atento ao grupo como um grande conselheiro. Para isso torna-se necessário que este indivíduo tenha certos conhecimentos retóricos que possam dar a ele a segurança no seu discurso diante do seu grupo de trabalho. A importância do líder na atualidade, só é possível com a racionalização das atividades, mas a subjetividade da palavra e o poder de convencimento do discurso, sem perder o amor à sua profissão.

Motivação

A motivação pode ser conceituada como sentimento e uma energia individual, que nasce no interior das pessoas e as move, em direção aos objetivos pessoais, sendo assim, a motivação deve ser tratada sob a ótica do caráter do indivíduo, despertando o sonho e o espírito empreendedor de cada um. Portanto é necessário que o líder convença seu funcionário que ele é importante para o contexto do trabalho, se utilizando de um discurso de autoestima que possa promover no outro um novo estado de espírito. Para Citelli (1998) para existir persuasão é necessário que haja certas condições se façam presentes: a mais óbvia é a da livre circulação de ideias.

Acredita-se que para obter eficácia no trabalho e eficiência nos resultados, entre outros fatores, é necessário motivar os colaboradores por meio do bom discurso, isso permitirá que a organização atinja suas metas, pois produzindo resultados a partir de seres humanos motivados cria-se uma equipe unida em torno de um objetivo comum. Para isso é necessário que o líder saiba conduzir seu grupo de forma coesa e verdadeira, para que não existam problemas de comunicação entre os indivíduos, somente uma boa comunicação e interação permitirá que

exista uma retórica eficaz que possibilitará o “controle” do grupo por parte do seu mentor. No plano da oratória, designa a elocução pública que visa a comover e persuadir ou convencer (MOISÉS, 2002, p.125).

Motivação segundo MEGGINSON, MOSLEY, PIETRI (1998) é o processo de seduzir e induzir pessoas ou um grupo cada qual com necessidades e personalidades distintas, a atingir os objetivos de uma organização, ao mesmo tempo tenta conquistar objetivos pessoais. Somente pelo bom uso da palavra, utilizada de forma eficaz fará com que o líder tenha o poder de uma comunicação persuasiva.

Pensar em motivação aliada à linguagem e ao discurso eficaz de um bom líder poderá agregar à instituição as expectativas das pessoas envolvidas no processo, e fará com que haja uma consonância de interesses que tragam resultados positivos para o coletivo, realizando o fechamento de um ciclo de interesses.

Motivação intrínseca

Conforme Casado (2002), para melhor entendimento da definição de motivação intrínseca, deve-se conhecer e entender o conceito de homeostase, esta incluída no entendimento de motivação. Homeostase é o que chamamos de estabilidade do meio interno do organismo, ou características gerais dos organismos, que consiste em manter em equilíbrio as condições de vida ou restabelecê-las, quando alterado, particularmente no que consiste ao seu interior.

A ineficácia de gestores e organizações ante os aspectos motivacionais das pessoas no trabalho, sendo que, desta forma, é necessário entender os aspectos internos dos seres humanos.

Para Chiavenato (2002), as tarefas e os cargos são definidos com a preocupação de atender aos princípios de eficiência e economia, eliminando o desafio e a criatividade individual. Desta forma elimina-se o significado psicológico para o indivíduo que os executa e cria-se um efeito de desmotivação, provocando desinteresse e falta de sentido psicológico.

O efeito dos fatores motivacionais sobre as pessoas é interno e estável. Quando os fatores motivacionais são ótimos eles provocam satisfação, além de ser refletido entre todos dentro da organização. Quando são péssimos eles causam a insatisfação e podem contaminar o ambiente com facilidade.

Na sua essência a teoria afirma que:

- Satisfação no cargo é função do conteúdo ou atividades desafiadoras e estimulantes do cargo são chamados de fatores motivadores;
- Insatisfação no cargo é função do ambiente, na supervisão, dos colegas e do contexto do cargo, são os chamados de fatores higiênicos.

Motivação extrínseca

Vários teóricos se dedicaram ao estudo da motivação extrínseca, porém foram os comportamentalistas que desenvolveram um estudo mais específico sobre esse tema, defendendo a teoria de que qualquer comportamento pode ser modificado e ou desenvolvido por meio das técnicas de comportamento, dois são os conceitos centrais na compreensão do comportamento humano.

Segundo Bergamini (1997), em termos de comportamento organizacional, estudos comportamentalista esclarecem que o interesse dos colaboradores, destinam-se a recompensas externas e que tem grande poder para determinar e estimular um bom desempenho, bônus salarial, financiamento de entretenimento, melhorias na estrutura física da instituição, reconhecimento, etc... Assim, constituem o contexto do cargo (Bergamini, 1997).

- Condições de trabalho;
- Políticas da organização e administração;
- Relações com o superior;
- Competência técnica do supervisor;
- Salários;
- Segurança no campo;
- Relações com colegas.

Motivação no trabalho

A motivação é um tema muito avaliado dentro a gestão de pessoas e continua sendo de extrema importância na rotina das instituições. Muitas empresas investem na motivação de seus funcionários, utilizando programas motivacionais, porém é muito complexo, cada ser humano na sua essência é diferente do outro, e claro, são motivado por fatores diversos, cada um deles tem sua particularidade.

Na concepção de Chiavenato (2002), o fator motivação está embutido dentro das próprias pessoas e, pode ser significativamente influenciada por fontes externas ao indivíduo

ou pelo próprio trabalho na empresa. O líder deve conhecer seu colaborador e detectar o que o motiva, deve saber como extrair do ambiente e do clima organizacional as condições externas para elevar a satisfação profissional.

Já Bergamini (1998), destaca que a motivação é definida como impulso a ação, traduzida como necessidade ou tendência (necessidade), originada basicamente no interior de cada ser.

Já para Gil (2001), motivação é a força que estimula as pessoas a agir e que cada um de nós dispõe de motivação própria geradas por necessidades distintas. A motivação dá-se mediante às forças internas e externas de uma pessoa que provocam entusiasmo e persistência a seguir em uma ação. A motivação pode levar os comportamentos que refletem tanto o alto como o baixo desempenho dentro da organização.

Segundo Bergamini (1997), para motivar é necessário usar palavras, criar condições que envolvam e mobilizem o colaborador como pessoa, como realizador, como responsável por seus atos, justo e produtivo.

Segundo Silvers (1990), a motivação é uma das grandes forças impulsionadoras do comportamento humano. É ela quem irá determinar os níveis de desempenho pessoal e profissional conquistados. Na organização, está diretamente relacionada com sentimento participativo, produtividade e reconhecimento atribuídos pelo próprio sujeito e externamente pela empresa.

Segundo Branham (2002), a atração por profissionais talentosos tem sido um dos grandes desafios das empresas hoje. Sem tais talentos de nada adianta estratégia, tecnologia e idéias inovadoras. Surge então, a necessidade de um novo perfil profissional. As empresas buscam pessoas íntegras, criativas, motivadas, eficientes, comprometidas, dispostas, visionárias e compreensivas. Pessoas estas, portadoras de habilidades interpessoais, com coragem para lidar com desafios e com as constantes mudanças do mundo moderno titulado globalizado.

O grande lance é apostar, mais que isso, é acreditar no potencial humano. E as empresas estão cada vez mais investindo e acreditando em seus colaboradores. Através de investimentos em treinamento e desenvolvimento de pessoal, elas esperam um retorno, que aliado ao gerenciamento administrativo envolvido nesse processo e programas de qualidade, tem tudo para obter excelência e eficácia.

Por outro lado, as empresas precisam conhecer individualmente cada colaborador e saber onde cada um quer chegar, motivando-os através de seus sonhos, não os

deixando desanimar. Precisam estar atentas, se suas políticas internas favorecem a promoção e o fluxo natural de motivação das pessoas ou se essas boicotam esse mesmo processo. Portanto, o papel da organização é de suma importância na obtenção de um bom nível de motivação entre seus colaboradores. Somente a boa comunicação entre esses atores fará com que um líder possa conhecer o seu grupo, portanto só uma linguagem persuasiva que provoque uma “certa” aproximação com esses indivíduos poderá gerar um bom relacionamento interno.

Um colaborador motivado e produtivo é aquele que está no lugar certo, ou seja, que ocupa uma função capaz de explorar e estimular suas potencialidades, bem como fornecer-lhe reconhecimento (através de um salário compatível, planos de crescimento, benefícios e, é claro, aliado a um reconhecimento genuíno por parte da empresa que ressalve o seu valor). É necessário que haja uma razão para haver motivação. Portanto, filosofia, metas e objetivos bem claros e transparentes contribuem significativamente para o seu desenvolvimento e otimização de resultados. Além disso, é necessário estar atento ao cultivo de um clima organizacional, propício para o desenvolvimento de boas relações que promovam comunicação, qualidade e produtividade. . Habilidades pessoais de superiores devem ser capazes de detectar talentos (bem como aproveitá-los) e estimular a autonomia e criatividade, sempre. (SILVERS, 1990).

A motivação vem sendo estudada pela psicologia organizacional há algumas décadas e que, o sucesso, está baseado no talento desse capital humano, aliado à insumos tecnológicos, à pesquisa, à busca constante de produtos inovadores, novos sistemas, novas soluções.

Para Chiavenato (2002), a desmotivação de funcionários causa uma série de problemas às empresas. Isto porque a motivação induz as pessoas a darem o máximo de seus esforços para atingir um determinado objetivo. De acordo com Lopes (1980), a motivação envolve sentimento de realização e de reconhecimento profissional, manifestado por meio de exercícios das tarefas e atividades que oferecem desafio e significado para o trabalho.

Para Gil (2001), o mundo dos negócios altamente competitivo exige altos níveis de motivação das pessoas. Colaboradores motivados para realizarem trabalhos, tanto individual como em grupo, tendem a proporcionar melhores resultados. A motivação pode ser entendida como o principal combustível para a produtividade da empresa.

O indivíduo no seu local de trabalho deve ser compreendido também por influências de ordem sociocultural, como valores e normas de uma realidade particular. Deve-se perceber que isto irá desencadear o bom ou o mal desempenho do indivíduo, pois irá favorecer sua

criatividade, ou, a sua repressão. Portanto, entendê-lo como um pequena parte de toda uma complexidade é necessário, pois irá permitir ao líder uma visão mais ampla da totalidade.

Sabe-se que equipes motivadas são mais felizes, mais comprometidas e mais realizadas. Os desafios são grandes motivadores para a grande maioria das pessoas, estão sempre em busca de superações, quer seja individual ou em equipe. Esta é verdadeira importância da motivação. Dá para imaginar uma equipe que trabalha somente com o objetivo de cumprir o que foi pré-estabelecido sem levar em consideração as vontades individuais das pessoas envolvidas? Provavelmente será um fracasso, um time apático, vivendo para o dia a dia, sem visão de futuro, limitando sua capacidade de pensar e criar. Portanto, a única saída para que isso não aconteça é investir na boa comunicação interna, em que a linguagem utilizada deva ser de caráter motivacional, em que o incentivo deva existir movido pelo uso da palavra “motivar” aliada a persuasão como um instrumento de convencimento para com seu público.

O que nos faz melhores e felizes a cada dia, é possibilidade de realizarmos nossos sonhos e desejos. Trabalhar em uma empresa que nos estimule a ser melhores do que somos dia a dia em busca de objetivos comuns, entre organização e colaboradores, e objetivos individuais, é tudo que precisamos para visualizar e acreditar que a cada amanhecer é a oportunidade de crescer um pouco mais, passando a olhar o mundo a sua volta com outros olhos, tornando-o mais disposto, alegre, bem definido e contagiante. Desta maneira, formamos pessoas que irão dar todo o seu potencial para atingir esta realidade, e assim criamos times fortes e realizados.

Cabe aos diretores e gestores de empresas criarem nas organizações, condições para que as pessoas realmente consigam sentir esta realidade. Os resultados deste trabalho serão reflexos diretos na qualidade das relações com clientes e colegas de trabalho, assim como na busca por excelência. Para isso, torna-se necessário uma geração de gestores preocupados com o uso de uma linguagem persuasiva que promova essa aproximação interna.

Equipes motivadas são sempre imbatíveis e difíceis de serem copiadas, por ser um trabalho conquistado com muita dedicação, é um processo lento e gradativo. Por mais que algo ocorra durante a caminhada, sempre encontrarão saídas possíveis para alcançar os objetivos, gerando resultados positivos e esta verdade, já explica.

Motivação X Liderança

O elemento indispensável da maestria na liderança é a comunicação. Comunicar-se é preciso. Dentre vários objetivos de uma eficaz comunicação, claro, está a troca de informações, e todos os líderes devem fornecer ferramentas práticas necessárias à realização desse objetivo, é preciso mencionar o objetivo a ser alcançado, qual a demanda tempo disponível e a maneira que conquista-se ao objetivo proposto.

Nas entrelinhas da comunicação da liderança do nível hierárquico mais alto sempre existe um objetivo mais específico, resumido à uma única palavra: motivação.

Motivação é ação. O simples fato de começar a agir é o primeiro passo, e os grandes líderes sabem que é um pouco mais do que isso. Movimentar-se pode significar simplesmente ficar derrapando no lugar, a não ser que essa ação seja acompanhada por alguns outros elementos bastante importantes. Motivar-se é envolver o corpo, o coração e a mente.

Necessidades motivacionais

Há três tipos de necessidades motivacionais, identificados como motivação pela realização, motivação autoridade –poder, e afiliação . A mescla de necessidades motivacionais define o estilo e o comportamento do individuo tanto em termos da sua própria motivação quanto no gerenciamento na motivação dos outros (McCLELLAND *apud* CARNEGIE, 2012, pág. 42).

- Necessidade de realização – o indivíduo volta-se à realização motivado por resultados e portanto busca realização, a consecução de objetivos reais, portanto desafiadores e o progresso no trabalho. Existe uma forte necessidade de *feedback* e um grande senso de realização.
- Necessidade de autoridade-poder – necessidade de ser eficiente e impactante. Existe a intenção de liderar, mas que as idéias do líder prevaleçam. Também existem motivação e necessidade de status e prestígio, sempre presentes.
- Necessidade de afiliação - a pessoa motivada por afiliação, precisa de relacionamentos amistosos e sempre é motivado a interagir motivado com outras pessoas. As pessoas com a real necessidade de afiliação, sempre gostam de trabalhar em equipe.

Segundo David McClelland a maioria das pessoas exibe uma combinação dessas características. Algumas apresentam uma dessas necessidades motivacionais mais acentuada, e essa mistura motivacional afeta diretamente o rendimento no ambiente de trabalho.

Em princípio existem certos traços bastante claros pelos quais os líderes podem ser identificados, como o modo que eles envolvem outras pessoas. Qualidades estas que são: otimismo, animação, criatividade e a capacidade de superar obstáculos.

- Otimismo – qualidade esta mais importante no talento da liderança. Líderes otimistas sempre acreditam que quando algo dar errado, sempre há uma segunda oportunidade, pois é assim que o universo é construído. Em vez disso veem aquilo como uma pequena falha temporária.
- Animação – é aliada natural do otimismo e por si só, merece atenção. O talento de um líder verdadeiro é a capacidade de comportar-se positivamente, mesmo quando as coisas aparentemente estão dando errada. Em resumo, aparentar-se com melancolia, não é sinal de inteligência e mostrar animação diante da adversidade certamente não é ignorância.
- Criatividade - pode-se definir criatividade como habilidade de fazer algo de valor maior a partir de algo de valor menor. Pode-se ir além, dizer que a capacidade de fazer algo de valor a partir do nada. Uma forma inusitada de criatividade.

Liderança

Liderança é a influência pessoal direta exercida numa situação e guiada através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específico. Nesse sentido, liderar é influenciar.

A liderança é, de certa forma, um tipo de poder pessoal. Através da liderança uma pessoa influencia outras pessoas em função dos relacionamentos existentes. (CHIAVENATO 2004, p. 446).

O conceito de liderança vem evoluindo ao longo dos tempos. Segundo Weber (2002) se identificava os líderes burocráticos detentores de patrimônio carismático. Na década de cinquenta, outros estudos surgiram nas ciências comportamentais, levando a abordagem da liderança para outros âmbitos e outros grupos. A liderança tornou-se uma palavra corrente da linguagem administrativa moderna.

Liderar está sempre associado à idéias de grandes personalidades da história e ainda possui uma dimensão mágica, ou seja, a utilização hábil de algumas qualidades inatas, é capaz

de transformar pessoas, chefes, dirigentes, em grandes e respeitáveis líderes. Liderar é também mais simpático e atraente que administrar, comandar, dirigir ou gerenciar.

Hoje o espírito de liderança é muito valorizado, tanto no âmbito profissional como no pessoal, ser líder não é ser o "chefe" ou o "gerente", é muito diferente disto. Ser líder é ter carisma, empatia, ter consigo o verdadeiro significado de respeito pelos outros e entender que cada pessoa é diferente da outra e que cada um tem seu potencial e seu tempo para tudo.

Em outras palavras, liderança deve estar sempre focada a alcançar objetivos, dando um rumo e orientando o pessoal para a ação, com autoconfiança e habilidade no relacionamento humano, bem como criatividade, inovação e flexibilidade. Tudo isso a cada decisão, em busca da excelência no desempenho.

Segundo Covey (2002) na liderança deve existir consistência e coerência entre dizer e fazer pelo líder, em que a confiança será a peça fundamental para ligar líder e liderado. Liderar está de acordo com valores pregados pelo líder.

A escuta ativa deve ser o grande aliado da comunicação eficaz. Para garantir a condução harmoniosa dos trabalhos, deve haver respeito às diferenças. É necessário que seja revisada toda uma cultura e novos valores para entender que nada deve ser feito às escuras, às escondidas e sim, exposto à apreciação de todos com objetivo de análise. O conflito, porventura, existente deve ser referente a idéias e não, a pessoas.

Segundo Silva (1998) liderança compartilhada significa que todos os membros da equipe são responsáveis por todas as seguintes práticas de liderança: inspirando uma visão compartilhada; desafiando o processo; capacitando os outros a agirem; encorajando a emoção e modelando o caminho. A liderança compartilhada não é imposta por "status" ou posição hierárquica. O líder, nesse contexto, atua como facilitador entre os membros da equipe, delegando poderes e tarefas numa rotatividade quando diferentes membros assumem de forma transitória e circunstancial a liderança, dependendo da tarefa a ser desempenhada e das necessidades emergentes.

Bem como a organização, a equipe possui uma missão e visão compartilhadas, traduzidas em objetivos específicos. Os membros devem estar voltados para o interesse coletivo, garantindo o compromisso, a perseverança e a persistência entre eles, já que, a equipe foi traçada em conjunto. Os líderes devem certificar-se, acompanhando do verdadeiro envolvimento dos membros na definição dos objetivos.

As responsabilidades e funções de cada membro, como: desempenhar com eficiência a sua função e conhecer bem a função de seu colega para entender como funciona o processo; oferecer suporte quando necessário, e identificar a importância do seu papel para o andamento do ciclo, devem não só ser esclarecidas a todos, como também, ser baseadas nas potencialidades individuais.

A organização constitui um elemento de fundamental importância para uma equipe de alto desempenho. Todos seus protocolos, procedimentos e políticas devem ser definidos desde o começo. Uma estrutura organizada, clara e transparente viabilizará às exigências de qualquer tarefa que se tenha à executar.

Considerações

Um líder no século XXI deverá entender que o trabalho em equipe, quando bem construído trará grandes benefícios para todos os envolvidos. Para isso, é necessário que esse “administrador de pessoas” possua a sensibilidade de se expressar, falar e entender seus colaboradores como parceiros de trabalho, compreendendo a sua realidade de vida, levando em conta aspectos socioculturais, dando *feedback* das tarefas executadas, dar status e prestígio, reconhecer as potencialidades de seus funcionários, promover uma política interna de valorização ao indivíduo e principalmente repassar valores aos seus colaboradores que possam admirá-lo como um grande gestor. Portanto um líder que sabe se comunicar, que sabe dizer e falar com o seu grupo, provavelmente conseguirá persuadir esse grupo e o trará para próximo da sua forma de liderar.

Por fim, entende-se que neste artigo houve um breve estudo e análise da linguagem do líder na atualidade. Espera-se de alguma forma ter contribuído para o debate acadêmico e científico do tema proposto. Vale lembrar que se considera este artigo um ensaio, uma breve introdução ao tema. Portanto novas leituras surgirão e são bem vindas para construir um diálogo que possa enriquecer esta discussão e fazer o importante papel dialético na academia, algo tão importante e necessário para o desenvolvimento social, político, cultural e educacional de uma sociedade.

Referências

- ARAÚJO, Paulo Henrique de. "Motivação Hoje e Sempre". Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 2004.
- BERGAMINI, C.W. Motivação nas Organizações. São Paulo: 4º ed. 1997. Editora Atlas.

- BRANHAN, Leigh. "Motivando as pessoas que fazem a diferença". Rio de Janeiro: Editora Campus, 2002.
- CITELLI, Adilson. Linguagem e Persuasão. São Paulo, 12ª ed., 1998.
- CABRAL, Cláudio de Oliveira. "Produtividade e Gente: O Possível Equilíbrio", Art 008. CRA-RJ – Conselho Regional de Administração do Rio de Janeiro. <www.cra.org.br> , acesso em 12/02/2014.
- CARNAGIE, Dale. Training Liderança. Como superar-se e desafiar outros a fazer o mesmo. 2ª ed. São Paulo, Companhia Nacional, 2012.
- CASADO, Tânia. As pessoas na Organização. São Paulo: Gente, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administração de novos tempos . Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando pessoas. São Paulo: Makron Books, 1994, 3º ed.
- CHIAVENATO, Idalberto. "Teoria Geral da Administração". São Paulo: Editora Makron Books, 1993.
- CHIAVENATO, Ildebrando. Gerenciando Pessoas, 4º ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- COVEY, Stephen R. Três funções do líder no novo paradigma. O Líder do futuro, São Paulo. Futura, 1996.
- GIL, Antonio Carlos. Gestão de Pessoas. ed. Atlas, 2001.
- HERSEY, Paul e BLANCHARD, Keneth H. "Psicologia para Administradores". São Paulo: Editora EPU, 1986.
- INDUSTRIA, Budai metalúrgica. "Apostila treinamento RH". São Paulo.
- MEGGINSON, Leon C., MOSLEY, Donald C., PIETRI, Jr. Paul H.. Administração Conceitos e Aplicações. 4 ed., São Paulo: Harbra, 1998.
- MINICUCCI, Agostinho. Psicologia Aplicada à Administração. São Paulo: Saraiva, 1999
- MOISÉS. Massaud. Dicionário de termos literários, 12ª ed. , São Paulo, Cultrix, 2004.
- MONTANA, Patrick J. & CHARNOV, Bruce H. Administração. São Paulo: Atlas, 1995.
- OLIVEIRA JR, José Neci Corrêa de e PAULETTI, Mauricio Cappra. "A Liderança em Equipes de Trabalho". CTAI – Centro de Tecnologia em Automação e Informação. <www.ctai.rct.sc.br>, acesso em 13/02/2014.
- PETERS, T.J. Prosperando no caos. São Paulo: Harbra, 1989
- REMESCH, John. "Liderança para uma nova era". São Paulo: Editora Cultrix, 2003.
- SELZNICK, Philip. A liderança na administração: uma interpretação sociológica
- SILVA, Lenilson Naveira. Líder Sabio. Ed São Paulo, 1998.
- SILVERS, Burkard. "Além do Sucedâneo da Motivação". Revista de Administração de Empresas. São Paulo: Jan/Mar 1990.
- WEBER, Max. A ética protestante e o espírito do capitalismo. São Paulo. Ed. Martin Claret, 2002, 223p.

ABSTRACT: In the XXI century the transformations at work were so significant that models and pre-established market conduct are no longer sustainable. Globalization and internationalization of business, the market increasingly turns to the search for continued leadership strategies that meet the needs and expectations of employees. Article as theoretical reflection is anchored mainly on studies of Peters (1990), BERGAMINI (1997), Covey (1996) and Citelli (1998).

KEYWORDS: leadership, language, persuasion, communication, globalization.