

FACULDADE DE VIÇOSA
MOSTRA ACADEMICA 2008
Faça a diferença: mostre seu talento

**A LIDERANÇA EXERCIDA POR EMPREENDEDORES QUE NÃO
PASSARAM POR UMA ESCOLA DE GESTÃO**

Drielle de Faria Castelani¹

Camila Costa Vitarelli²

RESUMO: Observa-se atualmente a atuação de empreendedores que exercem a liderança nas organizações e que não passaram por uma escola de gestão. O objetivo deste artigo é comparar as diferentes visões de liderança entre as literaturas e examinar o papel da liderança dos gestores de uma rede de ensino especificamente. Foi realizada uma entrevista com os gestores de uma rede de ensino e o resultado obtido foi que a formação em administração não é um fator imprescindível na liderança, mas aprimora o desenvolvimento das habilidades da liderança.

INTRODUÇÃO

A globalização e as novas tendências macroeconômicas estão exigindo das organizações um maior preparo e estratégias inovadoras para que garantam a sobrevivência no mercado. Um dos pontos-chaves para que uma organização seja bem sucedida é a liderança.

É comum a existência de empresas lideradas por pessoas que não passaram por uma escola de gestão. Estes líderes, muitas vezes são formados em uma outra área e que por algum motivo em especial, resolveram assumir a administração de organizações.

O estudo foi realizado em uma empresa que atua no mercado a quase 30 anos e que é liderada por 9 empreendedores sem formação acadêmica em administração. Sabendo que liderança é algo praticado por todos no dia-a-dia, ao longo do artigo uma análise será apresentada para o conhecimento das habilidades exercidas por estes gestores.

¹ A autora é graduanda em Administração com Ênfase em Comércio Exterior pela FDV (Faculdade de Viçosa)

² A autora é Administradora, Mestre em Extensão Rural e Professora do curso de Administração da FDV (Faculdade de Viçosa).

O objetivo deste artigo é compreender o que é liderança comparando os diferentes conceitos que são colocados pelos autores de Administração. Em seguida, será traçado um paralelo entre o significado da liderança, bem como seus princípios práticos, exercido por estes gestores que não possuem formação acadêmica na área de gestão.

A liderança na organização

A liderança tem sido o foco de estudo da psicologia social nas últimas décadas. Pesquisas são feitas em busca de um modelo ideal de liderança que seja capaz de mover os membros de uma organização na busca dos objetivos propostos, que promova iniciativa das pessoas e alcance a competitividade organizacional.

As organizações modernas estão exigindo novos valores, novos parâmetros e novas práticas administrativas. [...] Em um mundo novo e diferente onde os tradicionais fatores de produção natureza, (capital e trabalho) já exauriram quase todas as possibilidades devido às tecnologias e aos modernos processos de trabalho, o segredo do sucesso organizacional está nas pessoas (CHIAVENATO, 2002, p. 6).

É inquestionável a complexidade no ato de liderar, devido as inúmeras variáveis que envolvem uma organização e a realidade macroeconômica. A sobrevivência de uma organização no mercado se dá pela competitividade e, portanto, cabe ao líder atender as novas exigências dos mercados futuros. Cada líder encontra uma forma diferente para conduzir a equipe, tomando decisões, assumindo riscos ostentando a segurança de seu modelo.

“Para manter uma sólida posição de liderança os executivos precisam entender que qualquer organização, seja ela uma nação, cidade ou empresa privada, recebe aceitação explícita ou implícita dos indivíduos ou grupos que são afetados por sua existência”. (HESSELBEIN et al., 1996, p. 15)

As organizações são constituídas por pessoas, que desempenham diferentes funções em busca de diversos objetivos. Algumas pessoas são responsáveis por gerenciar o trabalho e resultados de outras e assim vai se formando a hierarquia organizacional. A diferença de valores, costumes, crenças e estilos de vida se tornam barreiras no alcance dos objetivos organizacionais. Para Hesselbein (1996) é necessário repensar na maneira atual de administrar, devido às mudanças que a sociedade está passando.

Definições de Liderança

Ao longo dos anos diversas definições foram propostas por vários autores. Todas com pontos em comum e a grande maioria com a mesma acepção.

Etimologicamente, liderar significa dirigir e líder é o que dirige o grupo. Assim, Lacombe & Heilborn (2003) dizem que liderar é dirigir um grupo de pessoas, influenciando suas ações e comportamentos a fim de atingir objetivos de interesse comum, baseando-se em um conjunto coerente de idéias e princípios.

Bennis (*apud* Lacombe & Heilborn, 2003) refere-se à diferença entre administrar e liderar: administrar é assumir responsabilidade, no tempo que, liderar é influenciar, guiar em direção a um determinado objetivo. De forma que o líder age de acordo com os recursos emocionais e espirituais da organização, sobre seus valores, comprometimento e aspirações, enquanto que o administrador atua sobre os recursos físicos da organização: capital, habilidades humanas, tecnologia e matéria-prima.

Para Tannenbaum & Schmidt (1973), a liderança apóia-se em três teses e através delas, o líder é capaz de escolher um estilo de liderança que adotará em um determinado momento de acordo com as variáveis. As teses, ou forças, como são chamadas, são:

- *forças no gerente*, que vem a ser a motivação interna do líder e fatores externos que ele sofre;
- *forças no subordinado*, que são a motivação externa, proveniente do líder, e fatores externos que atuam sobre os subordinados;
- *forças na situação*, que são as condições pelas quais a liderança é exercida.

Tannenbaum (*apud* Minicucci, 1986) define liderança como influência interpessoal numa situação, utilizando o processo de comunicação, para atingir uma meta ou objetivo.

Penteado (1986) considera líder aquele que se destaca em um ambiente diante dos demais, influenciando as pessoas ao redor de alguma forma. O autor trata a influencia como a essência do processo de liderança.

Em termos gerais, a literatura que trata de liderança mostra que a maioria dos autores está de acordo em ser a liderança o processo de

influenciar um indivíduo ou um grupo social, em prol de um determinado objetivo proposto.

Liderança com Poder e Autoridade

Diante das inúmeras definições de liderança, termos como habilidade, poder, autoridade e influência são comuns a todas as definições. Cada autor interpreta de forma diferente essas palavras quando conceitua liderança.

Segundo Chiavenato (2002, p.69) “Por meio da liderança, uma pessoa influencia outras em função dos relacionamentos existentes”. O ato de influenciar é discutido por vários autores, devido as interpretações que podem ser atribuídas. A partir deste pensamento pode-se fazer um paralelo entre duas interpretações, que é o Poder e a Autoridade.

Na visão deste autor, poder é a capacidade de controlar as ações e a tomada de decisões das outras pessoas, mesmo que houver resistência, (CHIAVENATO, 2002). Com este conceito, incia-se uma série de discussões com relação a eficácia deste modelo de liderança. Como se dá esse controle por parte do líder? Porque o liderado responde a este controle? Alguns líderes agem baseando-se na força, na ameaça, na recompensa ou no cargo que ocupada na organização e isto foi definido como poder pelo autor. O poder tem capacidade de alcançar a realização, mas ainda sim é questionável a eficácia com esse método.

Sobre autoridade, Chiavenato (2002) diz ser o poder que uma pessoa tem em virtude do papel ou posição que exerce em uma organização. Portanto, para este autor, a autoridade se dá pelo nível hierárquico em que o líder se encontra na organização. Automaticamente, podemos fazer uma ligação com o conceito de poder. Uma vez que, se o liderado responde à ordem devido à posição hierárquica do líder, ele está respondendo ao poder que o líder possui. Portanto, ambos os conceitos são semelhantes. Não há um diferencial na visão de Chiavenato que distingue poder de autoridade.

Se opondo a esta teoria, temos James C. Hunter, autor do livro O Monge e o Executivo. Para ele o conceito de liderança se resume em “habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum”, (HUNTER, 2004, p.25), ou seja, como envolver as pessoas de forma a realizar o trabalho

desejado pelo líder? Este autor, que se inspira no sociólogo Max Weber, trata o poder e a autoridade como estilos divergentes de liderança. Para ele, autoridade é uma habilidade de conduzir as pessoas a fazerem de boa vontade o que o líder deseja devido a influência pessoal (HUNTER, 2004).

Influência pessoal é incentivar as pessoas usando a simpatia, o caráter e o respeito pessoal. Em nenhum momento, trata-se de autoridade como uma força decorrente do poder hierárquico, ou seja, se o líder possui a autoridade não há necessidade de agir com poder. Em suma, poder é obrigar os liderados a fazerem a sua vontade, devido a sua posição, mesmo que estes optem por não fazer.

Hunter (2004) coloca o poder, como uma forma de se liderar que, apesar de ser negativa, traz resultados. Analisando esta conclusão do autor, pode-se dizer que, ao longo prazo, o poder deteriora as relações pessoais, gerando conflitos e ocasionando uma série de sintomas desagradáveis para a organização, como violência, grande rotatividade de funcionários, baixa produtividade, desinteresse e outros. O poder pode ser imposto em determinada situação, mas é perceptível o fato de que, se houve necessidade de agir com poder, a autoridade foi questionada em algum momento. A partir daí, percebemos a diferença entre ter o poder sobre as pessoas e ter autoridade com as pessoas.

Habilidades de um líder

Segundo Minucucci (1986) durante muitos anos o estudo da liderança focalizava o líder e a sua personalidade ideal. Discutia-se que a eficácia da liderança seria explicada pelas características psicológicas e físicas.

Eugene E. Jennings (*apud*, Hersey e Blanchard 1986) concluiu que mesmo após cinquenta anos de estudos, não foi possível apresentar um conjunto de qualidades que possa diferenciar os líderes de não líderes.

Em diversas situações, são observadas as freqüências dos comportamentos de líderes, para que seja possível desenvolver um modelo teórico com o objetivo de auxiliá-lo em um determinado contexto.

Lacombe & Heilborn (2003) aponta a Liderança como habilidade adquirida pela experiência profissional. Segundo o autor, antigamente a liderança era considerada uma virtude concebida a poucos. Mas, sabe-se que

hoje esta habilidade pode ser treinada dentro de determinados contextos. Existem diversos cursos nestes sentidos que ajudam a identificação do estilo pessoal de cada um e ensina como ele deve agir para conseguir liderar e não apenas chefiar os subordinados.

Drucker *apud* James Hunter (2006), declara que pode haver muitos líderes natos, mas ainda assim é um número pequeno para que as organizações dependam deles. O autor diz que “A liderança é uma coisa que deve ser adquirida” (DRUCKER, 2006, p.24). Warren Bennis *apud* James Hunter (2006, p. 24) acrescenta: “O mito mais perigoso é o de que há um fator genético na liderança [...] Os líderes são feitos, em vez de nascerem líderes.”

Metodologia

Foi realizado um estudo descritivo que, segundo Sâmara e Barros (2002), busca apresentar situações de mercado a partir de dados primários, obtidos originalmente através de entrevistas pessoais ou conversas em grupo, relacionando e aprovando as proposições levantadas na elaboração do problema em questão. Em seguida, as respostas foram analisadas de modo a produzir interpretações e explicações que procurem dar conta, em alguma medida, do problema e das questões que motivaram a investigação. A população da pesquisa é composta por nove executivos não formados em administração, que atuam em uma empresa privada. Esta organização corresponde a uma rede educacional, na cidade de Viçosa – Minas Gerais.

Na pesquisa realizada, os gestores foram contatados mediante entrevista com base em um questionário. O propósito desta análise foi de entender o significado de liderança na visão destes gestores que não são formados em administração, identificar as habilidades exercidas por eles na organização e conhecer as táticas consideradas eficientes na liderança de cada um.

Resultados e Discussões

A liderança é uma habilidade exercida por todas as pessoas no viver cotidiano. Algumas pessoas sabem desempenhar essa aptidão com êxito e outras necessitam de aperfeiçoamento no modo como exerce essa capacidade. Assim acontece com os gestores em questão, de nove executivos

entrevistados, dois carecem desenvolver as habilidades para atingir os resultados desejáveis na organização.

Definição de liderança para os gestores

A primeira pergunta feita aos gestores foi: “Para você, o que é Liderança?” As respostas foram baseadas na prática vivenciada por cada um deles, uma vez que, não possuem um referencial teórico. O Gestor 1 diz que liderança é “capacidade de mobilizar uma equipe não pelo ato de ‘mandar’ e sim através da credibilidade, honestidade, respeito...”. Comparando à literatura de James Hunter, compreende-se a semelhança com a teoria de autoridade. Este mesmo gestor, cita autoridade como uma virtude e não algo que se adquire com a experiência profissional ou formação acadêmica.

Observou-se também uma relação entre o que Hunter (2004) argumenta com a resposta do Gestor 2, que coloca liderança como “habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente para se atingir os objetivos específicos”. Foi sensato o termo “entusiasticamente”, pois, para haver entusiasmo a equipe deve ser liderada com motivação e incentivos. É mais uma definição que pode ser comparada ao estilo de autoridade proposta por Hunter.

O gestor 8 dá a seguinte definição: “É a capacidade de unir um grupo de pessoas em torno de um objetivo comum, motivando-as de forma que elas superam dificuldades, tracem estratégias e executem o trabalho”. Este conceito é equivalente ao de Lacombe & Heilborn (2003). O que se pode destacar na concepção do Gestor 8 é a motivação que o líder deve proporcionar ao liderado, a fim de superar as dificuldades encontradas pelo mesmo. De acordo com a análise das entrevistas, além destes gestores supracitados, mais quatro têm o conceito de liderança semelhante aos conceitos citados no referencial teórico deste artigo. Totaliza então 78% dos entrevistados com conceitos semelhantes aos autores referidos no artigo.

Os outros dois entrevistados (22%), não foram passíveis de comparação com a literatura. O Gestor 4 conceitua liderança da seguinte forma: “Gerenciar com sucesso!”. Gerenciar é diferente de liderar. Na visão de Lacombe & Heilborn (2003), administrar ou gerenciar é operar sobre os recursos físicos da

organização, sobre o seu capital, matérias-primas e tecnologia. Portanto não se gerencia pessoas e sim, lidera pessoas.

Entende-se então, que a maioria dos gestores, mesmo não possuindo uma formação em administração, pode compreender o significado de liderança. De acordo com a descrição destes gestores, eles se auxiliam em livros, textos, palestras e outras fontes de informação para que consiga liderar de forma eficiente.

As habilidades essenciais segundo os gestores

Por conseguinte, uma outra pergunta presente no questionário, trata das habilidades essenciais que os gestores consideram eficazes para atingir uma liderança eficiente. Foram apresentadas dez opções além de um espaço para acrescentar alguma característica que julgasse indispensável. O entrevistado poderia marcar uma ou mais opção que ele supunha correta.

As habilidades citadas no questionário foram: 1 – Ouvir; 2 – impor limites e saber lidar com eles; 3 – Autoridade; 4 – Criatividade e Curiosidade; 5 – Gerenciar conflitos; 6 – Força de vontade; 7 – Resistência (Perseverança); 8 – Conhecimento de Informática; 9 – Auto-estima; 10 – Dinamismo. Dentre elas os 9 gestores consideram essenciais (TABELA 1) para uma liderança eficiente são: Ouvir, Criatividade e Curiosidade e Resistência (Perseverança).

TABELA 1 – HABILIDADES ESSENCIAIS PARA UMA LIDERANÇA EFICIENTE, NA VISÃO DOS GESTORES NÃO FORMADOS EM ADMINISTRAÇÃO.

HABILIDADES	Nº DE GESTORES	%
Ouvir	9	100%
Impor limites e saber lidar com eles	5	56%
Autoridade	7	78%
Criatividade e curiosidade	9	100%
Gerenciar conflitos	7	78%
Força de vontade	8	89%
Resistência (perseverança)	9	100%
Conhecimento de informática	4	44%
Auto-estima	8	89%
Dinamismo	8	89%
Outros	5	56%

Fonte: Castalani, 2008

Com exceção do Conhecimento de Informática, que foi considerado essencial por apenas 44% dos entrevistados, todas as demais habilidades citadas no questionário foram assinaladas por mais de 50% dos gestores.

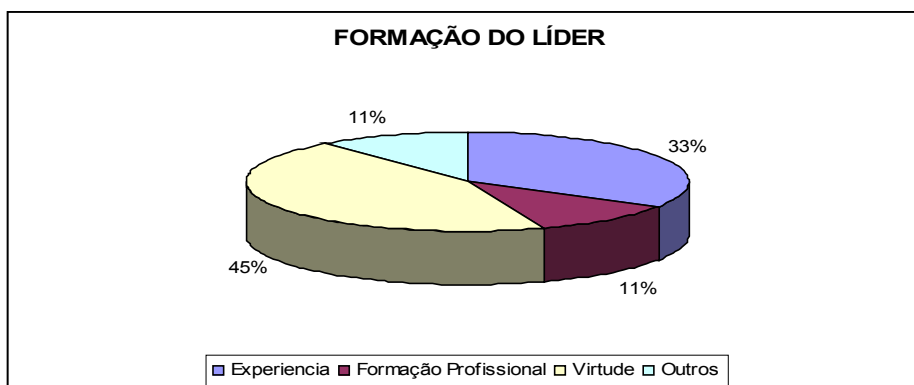
O espaço direcionado para citação de aptidões que os gestores julgassem indispensáveis à liderança eficiente, foi preenchido por 5 gestores. O gestor 2 mencionou: “parceria, bondade, humildade, respeito e compromisso”. O gestor 6 relatou “justiça e amor” como habilidade essencial. O autor Lombardi, V. trata do amor como sentimento intrínseco à liderança.

Não tenho necessariamente que gostar de meus jogadores e sócios, mas como líder devo amá-los. O amor é lealdade, o amor é trabalho de equipe, o amor respeita a dignidade e a individualidade. Esta é a força de qualquer organização. (LOMBARDI, V. apud James Hunter, 2006, p. 72)

Portanto, para estes gestores, um modelo ideal de liderança é aquele em que o líder ouve o liderado, possui resistência e perseverança diante das dificuldades encontradas na organização, impõem limites e cumpre-os, possui força de vontade para vencer novos desafios, dinamismo e auto-estima para inovar a organização.

Liderança como um dom

Há uma discussão constante a respeito da liderança como uma habilidade a ser adquirida ou uma habilidade nata. Essa pergunta foi colocada aos gestores e o resultado será demonstrado no gráfico abaixo:



Fonte: Castelani, 2008

Foi possível observar que 45% dos gestores consideram a liderança como uma virtude, ao passo que 33% acreditam que a liderança se adquire pela experiência e 11% apostou na formação profissional como a forma mais eficaz para a formação de um líder.

O gestor 2 marcou a opção Outros e descreveu o caráter como característica fundamental na formação do líder. O gestor 1 acrescentou: “Deus deu a todos capacidade de liderar, saiba usá-la”.

Traçando um paralelo entre as concepções dos autores Minucucci, Eugene E. Jennings, Lacombe & Heilborn, Drucker e Warren Bennis, verificamos uma divergência de idéias. Os autores consideram a liderança algo a ser aprendido através da formação educacional e da prática habitual, enquanto os gestores apostam na liderança como um dom ou virtude.

CONCLUSÃO

Diante deste estudo descritivo, conclui-se que ser líder pode ser um ato praticado por qualquer pessoa, mesmo não possuindo uma formação na área de administração. É primordial possuir algumas características, como saber ouvir, criatividade, dinamismo, resistência e auto-estima, habilidades que são exercidas pelos empreendedores na rede de ensino.

A escola de gestão tem como função o aprimoramento e desenvolvimento das habilidades da liderança, uma vez que, traz um conhecimento mais profundo de grandes teorias, de casos e exemplos ocorridos ao longo dos anos e que serviram de pesquisa para diversos autores.

Se liderar é uma habilidade exercida por todas as pessoas, não só em uma organização, mas também no dia-a-dia, não significa que é uma liderança eficiente. Como foi demonstrado no artigo, alguns gestores mesmo exercendo a função de líder, não possuem a aptidão que garanta a eficácia na organização.

BIBLIOGRAFIA

CHIAVENATO, H.; MATOS, F.G. Visão e ação estratégica. 2º ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **O Líder do Futuro**: visões, estratégias e práticas para uma nova era. 6. ed. São Paulo: Futura, 1996.

HERSEY, Paul.; BLANCHARD, H. Kenneth; **Psicologia para administradores**: A teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: EPU, 1986.

HESELBEIN, F. *et al. (ed.)*. **O líder do futuro**: visões, estratégias e práticas para uma nova era. São Paulo: Futura, 1996. 320p.

HUNTER, James C.; **O monge e o executivo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004
_____. **Como se tornar um líder servidor**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006

LACOMBE, F.J.M.; HEILBORN, G.L.J. **Administração**: princípios e tendências. 1.ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

MINICUCCI, **A. Liderança e Poder**. São Paulo: Vetor, 1986

TANNENBAUM, R.; SCHMIDT, W. H. “**How to choose a leadership pattern**”, Harvard Business Review, Vol. 51, n.º 3, pp. 162-180. 1973.

PENTEADO, J. R. W. **Técnica de chefia e liderança**. São Paulo: Pioneira, 1986.

SAMARA, S. B.; BARROS, C. J. **Pesquisa de marketing: conceitos e metodologias**. São Paulo: Pearson Education, 2004