

**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE
SERGIPE - FANESE
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO E EXTENSÃO - NPGE
MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL E INTELIGÊNCIA
ORGANIZACIONAL**

GLEIDE PAULA DE ANDRADE

**ENTENDENDO MELHOR LIDERANÇA E GERÊNCIA: uma
revisão literária.**

**ARACAJU
2011**

GLEIDE PAULA DE ANDRADE

**ENTENDENDO MELHOR LIDERANÇA E GERÊNCIA: uma
revisão literária.**

**Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Núcleo de Pós-
Graduação e Extensão da FANESE,
como requisito para obtenção do
título de Especialista em Gestão
Empresarial.**

**ARACAJU
2011**

GLEIDE PAULA DE ANDRADE

**ENTENDENDO MELHOR LIDERANÇA E GERÊNCIA: uma
revisão literária.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Núcleo de Pós-Graduação e Extensão – NPGE, da Faculdade de Administração de Negócios de Sergipe – FANESE, como requisito para a obtenção do título de Especialista em Gestão Empresarial.

Moacir Araújo de Sousa

Felora Daliri Sherafat

Gleide Paula de Andrade

Aprovada com média: _____

Aracaju (SE), ____ de _____ de 2011.

RESUMO

Este artigo aborda um tema bastante discutido e ainda motivo de questionamentos em vários meios sociais, pois não se consegue diferenciar um líder de um gerente ou vice-versa.

Durante muito tempo ouvimos muito o termo “gerente”, inclusive muitos já almejavam “ser um gerente”, nem que fosse de uma pequena loja, mas com os novos conceitos oriundos da globalização há uma grande indagação acerca de ser gerente ou ser líder.

A proposta deste artigo é abordar este tema com o objetivo de esclarecer o leitor acerca da atuação de um gerente e de um líder, buscando mensurar o resultado final dessa atuação.

Palavras-chave: Gerência. Gerente. Líder. Liderança. Organização.

ABSTRACT

This article is about a usual discussed subject that still a motive for questioning in various backgrounds, because itself cannot distinguish a leader from a manager or vice versa.

For a very long time we heard much the term “manager”, including many longed to “be a manager”, even if it was a simple store, but with new concepts from the globalization there’s a great indagation about being a manager or being a leader.

The proposal of this article is to address this subject with the objective of explaining to the reader about the operation of a manager and of a leader, searching to measure the final result of this procedure.

Key words: Management. Manager. Leader. Leadership. Organization.

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO | 6 |
| 2 GERÊNCIA E LIDERANÇA | 7 |
| 2.1 As Principais Diferenças entre o Gerente e o Líder..... | 7 |
| 2.2 Comparativo entre os Perfis e Posturas desses Papéis | 10 |
| 3 CONSIDERAÇÕES FINAIS | 13 |
| REFERÊNCIAS..... | 14 |

1 INTRODUÇÃO

Atualmente considera-se que o sucesso das organizações depende da qualidade dos seus recursos humanos e da visão empresarial dos seus gestores. Há ainda muitos questionamentos sobre liderança e gerência, principalmente em sua atuação.

A gerência designa o desempenho de tarefas de gestão dos assuntos de um grupo. No contexto de empreendimentos e grupos empresariais, a palavra gerência pode ser a abreviação de diversos termos relacionados à administração da empresa: Gerência de Cadeia de Suprimentos, Gerência de Operações, Gerência Financeira, Gerência Administrativa, etc.

A liderança é um processo que consiste basicamente em o líder influenciar os seus liderados a contribuir para o sucesso da organização. Não é apenas um atributo de uma pessoa ou de um grupo, mas um processo social complexo em que as motivações dos liderados representam o principal elemento. Segundo Chiavenato (1992, p. 147) a liderança é definida como “uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos”.

O presente trabalho pretende discutir as diferenças nas atuações desses dois papéis importantes para o sucesso da organização, através de uma análise inicial das duas formas de gestão, mostrando como a forma de atuar dos gestores impacta no resultado da organização e no comportamento de seus funcionários e por fim, evidenciar os resultados alcançados pelos gerentes e pelos líderes.

2 GERÊNCIA E LIDERANÇA

2.1 As Principais Diferenças entre o Gerente e o Líder

Saber distinguir as diferenças nas atuações de um gerente ou de um líder é de extrema importância não somente para responder aos questionamentos de um grupo isolado, mas é um diferencial para ajudar as organizações a enfrentarem desafios de sobrevivência e competitividade mercadológica.

Não é possível analisar o planejamento estratégico sem conhecer o perfil de cada colaborador, pois não se consegue detectar as fraquezas e nem mesmo as oportunidades sem saber quem são os responsáveis pelo resultado.

A liderança não deve ser confundida com gerência. Um bom gerente não é necessariamente um bom líder. O líder nem sempre é um gerente. Na realidade, os líderes devem estar presentes em nível de direção, gerência e em todas as áreas de atuação, mas é na gerência que são elaborados e traduzidos os objetivos e necessidades da empresa e transformados em metas e esquemas de trabalho para serem implementados e realizados pelos demais níveis da hierarquia empresarial.

O gerente foca nos processos, apego ao passado. Os resultados são encarados como frutos pessoais. Utiliza o poder do cargo na gestão de pessoas ditando regras que devem ser atendidas sem questionamentos e não utiliza *feedback*.

O líder foca no futuro. Os resultados são encarados como frutos do time e seu poder pessoal é baseado na competência, buscando aprender e incentivando os outros a aprender também. Utiliza constantemente o *feedback*. O líder não é somente uma pessoa que simplesmente troca seus serviços e orientações pelas promoções financeiras. Sua relação com os liderados é tão ampla que se torna parte da vida dessas pessoas, criando um relacionamento que desperta sentimentos.

Na visão de Bergamini (2009, p. 31), o líder caracteriza-se:

por uma forte busca de responsabilidade e perfeição na tarefa, vigor e persistência na perseguição dos objetivos, arrojo e originalidade na resolução de problemas, impulso para o exercício da iniciativa nas situações sociais, autoconfiança e senso de identidade pessoal, desejo de aceitar as consequências da decisão e ação, prontidão para absorver o stress interpessoal, boa vontade em tolerar frustrações e atrasos, habilidade para influenciar o comportamento de outras pessoas e capacidade de estruturar os sistemas de interação social no sentido dos objetivos em jogo.

Dentro do conceito de liderança há dois termos que são empregados para definir os estilos básicos de liderar, os quais podem ser válidos e eficazes dependendo da situação. Segundo Maximiano (2008, p. 218-219) “o estilo pode ser autocrático ou democrático, dependendo da maneira como o líder se relaciona com os liderados.” Esses estilos não são recentes, sendo reconhecidos desde a Antiguidade, assim como o excesso de democracia (demagogia que consistia em buscar a popularidade com os governados) e a tirania (abuso de autoridade). Embora muitos termos tenham mudado, os conceitos não mudaram ao longo dos séculos, apenas há outros nomes para as mesmas idéias.

Estes estilos variam conforme o líder. No estilo de liderança autocrático, Las Casas (2005, p. 44) define “o administrador é quem dá as ordens”, de modo a centralizar toda a tomada de decisão ocasionando ambientes desfavoráveis as equipes de trabalho. Esse tipo liderança é ultrapassado embora ainda exista. Na liderança democrática, Las Casas (2005, p.44) cita que “o administrador procura orientar o grupo a encontrar si mesmo, a solução para seus problemas, fazendo-o participar e decidir na direção da melhor solução”. O autor relata que o gerente não deixa de consultar as pessoas em determinadas situações, mesmo assim, a decisão final é dele. Os estilos de lideranças podem ser classificados de diversas maneiras, no contexto atual deve-se buscar caracterizar um estilo que melhor se adapte, com a realidade da organização.

. Abaixo estilos de liderança segundo definição de Chiavenato (1994, p. 32):

| Liderança Autocrática | Liderança Democrática |
|--|--|
| Interesses próprios à custa dos liderados; | Interesses do próprio grupo e da empresa; |
| Impõe-se apoiada na obediência; | Autoridade baseada na cooperação voluntária; |
| Disciplina é resultado de regulamento rígido; | Disciplina é produto da solidariedade de propósitos; |
| Utiliza mais a coerção e raramente a persuasão; | Utiliza mais a persuasão e raramente a coerção; |
| Desconfiança íntima dos liderados; | Transfere confiança aos liderados; |
| Comanda, controla e dirige de perto; Quer obediência imposta | Orienta, educa e motiva; |
| | Deseja obediência consentida. |

Quadro: Estilos de Liderança.
 Fonte: Chiavenato (1994, p. 178).

O estilo democrático seria a liderança orientada para as pessoas também conhecido como democracia ou liderança participativa e o autocrático, liderança orientada para a tarefa, autocracia ou liderança diretiva. Maximiano (2008, p. 220) defende que “todos podemos combinar diversos graus de autocracia e democracia em nossa maneira de lidar com funcionários e equipe.” Com essa combinação, o líder pode dar muita ou pouca ênfase para a tarefa e, ao mesmo tempo, muita ou pouca ênfase para as pessoas, essa variação dependerá da situação.

Certas características da organização podem minimizar a necessidade de liderança ou focar no desenvolvimento de habilidades de liderança em gerentes de modo a torná-los mais eficazes em suas tarefas que envolvem a direção de pessoas. Essas características são condições do funcionário, da tarefa e da própria organização.

As formas como o líder ou gerente se comportam são influenciadas principalmente por sua formação, conhecimento, valores e experiência. Eles devem proporcionar maior participação e liberdade de escolha para os funcionários que tenham capacidade de identificar os objetivos da organização, desejo de assumir responsabilidade e tomar decisões, experiência para resolver o problema com eficiência, expectativa de participar e independência.

Segundo Maximiano (2008, p. 221) “o clima da organização, o grupo de trabalho, a natureza da tarefa e a pressão do tempo caracterizam a situação dentro da qual os estilos funcionam com maior ou menor eficiência.”

2.2 Comparativo entre os Perfis e Posturas desses Papéis

Quando abordados os termos gerência e liderança sempre são apontadas diferenças nos perfis de atuações, considerando as exigências do atual mercado competitivo em decorrência da globalização. Uma das maiores diferenças entre esses papéis é resultado do uso do poder. No papel de gerente, o poder está vinculado ao cargo ou posição: contratar, promover, transferir e demitir, além de punir e premiar. Já no papel do líder, o poder é pessoal, está relacionado à disposição de incentivar, alertar ou induzir à reflexão.

Abordar esses perfis é falar necessariamente em poder de posição ou líder formal e em poder pessoal ou líder informal. O mais conhecido poder de posição é o poder do cargo concedido a alguém assim que assume determinadas responsabilidades numa organização. “É o poder instituído, convencionado a um cargo específico, referendado diariamente em todos os atos formais na estrutura organizacional”, diz Ane Araújo, sócia-diretora da Marcondes & Consultores Associados, em seu livro Coach – um parceiro para o seu sucesso. Esse é o tipo de poder mais identificado nos gerentes.

De acordo com Montana e Charnov (1998, p.221) um líder formal “...é alguém que foi oficialmente investido de autoridade e poder organizacional e geralmente recebe o título de gerente, diretor ou supervisor, e a quantidade de poder é determinada pela posição ocupada”. Apesar dos integrantes da empresa estarem conscientes de que devem seguir as orientações do gerente, nem sempre os responsáveis tem a habilidade de conduzir os colaboradores a atingir os objetivos propostos.

O líder informal não exerce liderança normativa, legal e nem sempre possui cargos importantes. Seu poder pessoal está presente em qualquer atividade que a pessoa exerça, inclusive, está inserido na estrutura das relações interpessoais, portanto, nem sempre tem o suporte da instituição ou da estrutura formal. Os verdadeiros líderes conhecem seu poder pessoal e sabem utilizá-lo a favor do

propósito das suas organizações, das suas equipas, dos seus clientes e de si mesmos.

A liderança é uma postura que pode ser aprendida e desenvolvida segundo Chiavenato (1992, p. 45) que diz "...a habilidade de liderança não é nata. Nem privativa de alguns poucos superdotados. Ela tem de ser aprendida e incorporada ao comportamento do gerente para fazer parte do seu cotidiano de trabalho".

Existem formas diferentes de exercer o poder, seja ele de posição ou pessoal, mas igualmente úteis para potencializá-lo dependendo das circunstâncias, dos objetivos e das pessoas envolvidas. Will Schutz cita três estratégias ou formas de exercer o poder: o controle direto – poder de mando, de fiscalização de cobrança; influência – possibilidade de usar a nossa energia, inteligência e competências para causar algum impacto na forma do outro pensar e agir; e assumir responsabilidades – tomar para si o controle de determinada situação, comprometendo-se com o seu resultado.

Abaixo quadro comparativo entre o perfil do gerente e a postura do líder, o qual aponta as diferenças segundo Bennis (1999 p. 88-89):

| GERENTES | LÍDERES |
|---------------------------------------|------------------------|
| O gerente administra | O líder inova |
| O gerente é uma cópia | É original |
| O gerente mantém | Desenvolve |
| Focaliza os sistemas e a estrutura | Focaliza as pessoas |
| Conta com o controle | Inspira confiança |
| Possui visão limitada | Perspectiva mais ampla |
| Pergunta como e quando | O quê e por quê |
| Olhar na linha fundamental | Olha para o horizonte |
| Aceita o status quo (o que é imposto) | Líder desafia |
| É clássico e bom soldado | É ele mesmo |
| O gerente faz a coisa corretamente | Faz a coisa certa |

Quadro: A invenção de uma Vida.

Fonte: Bennis, Warren G. (1999 p. 88-89).

De acordo com o quadro acima, as diferenças indicam a relação entre subordinados em relação aos superiores. A partir destas diferenças destacadas é possível identificar qual perfil se adapta nas organizações atualmente. Las Casas (2005, p.42) defende que "o gerente centralizado já não encontra espaço na

empresa moderna”. Hoje em dia os “gerentes” bem-sucedidos, elaboram uma filosofia mais transparente, que constrói o sucesso nas organizações, como cita Freemantle (1992, p. 19):

Para trabalharem com eficiência, os empregados precisam sentir que suas contribuições individuais e de equipe são apreciadas, que suas idéias para o sucesso futuro são respeitadas e entendidas. Precisam obter informações sobre o progresso empresarial e também departamental. Precisam entender os verdadeiros problemas que fazem frente à organização e também a seu departamento. Precisam saber o que o chefe tem em mente, o que pensa sobre eles, sobre seu progresso ou falta dele. Precisam de informações sobre como melhorar o desempenho. (FREEMANTLE, 1992, p. 19).

O autor acima relaciona a necessidade do gerente em dar retorno aos seus colaboradores, fazendo com que todos participem, ajudando a estimular a criatividade. O autor cita que o funcionário além de contribuir individualmente deve sentir que o seu trabalho está sendo apreciado, tanto de forma individual como em equipe, necessitando de perspectivas de crescimento profissional. Alguns autores, de acordo Zalesnick (1997 *apud* LAS CASAS, 2005, p. 40) diferenciam o líder de um gerente “onde os gerentes atuam para limitar escolhas, os lideres criam uma visão e fazem com que as pessoas se apaixonem de tal forma por ela que mal consigam esperar para transformá-la em realidade, ou seja, trabalham em direção oposta para desenvolver novas abordagens para problemas persistentes e para abrir novas questões visando novas opções”. A palavra gerente reúne todas as características negativas aos chefes, como controle, repressão e falta de comunicação.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações não poderão manter ou atingir os padrões de excelência e produtividade necessários se as pessoas não se libertarem do apego às posições e da rigidez das estruturas hierárquicas.

O foco deve ser no desenvolvimento de pessoas, através do qual é fortalecido o capital humano nas organizações para enfrentar mudanças com maior agilidade, por isso, a transição de gerente a líder representa um grande desafio que o requer do executivo não apenas a mudança de sua forma de atuação, mas também e principalmente a transformação de quem ele é. Não no sentido de tornar-se alguém diferente, mas de expandir-se para ser quem ele é em sua melhor forma.

De forma geral, o gerente ainda é encarado como a pessoa designada formalmente para controlar e administrar somente, essa é a visão oriunda de uma sociedade na qual as empresas eram bastante paternalistas e autoritárias.

.A liderança não é inata, ou seja, as pessoas não são dotadas desde o nascimento, e deve ser encarada como algo que pode ser aprendido, desenvolvido, portanto, está ao alcance de todos, portanto, mas para empreender uma verdadeira mudança cultural na empresa, precisamos criar e manter um ambiente aberto à aprendizagem.

Portanto, como vimos no desenvolvimento do presente trabalho, não há um estilo de gerência ou liderança que seja mais eficaz que os outros, pois há fatores que influenciam significativamente no resultado final. A eficácia é avaliada pelo efeito sobre o desempenho da tarefa e sobre a satisfação do liderado, portanto, se o liderado mostrar-se satisfeito e, ao mesmo tempo, apresentar desempenho satisfatórios, este é o estilo eficaz para a organização.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Ane. **Coach: um parceiro para o seu sucesso**. São Paulo: Gente, 1999.

BENNIS, Warren. G. **A Invenção de uma vida**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

BERGAMINI, Cecília W. **Liderança - Administração do sentido**. 2ª ed. São Paulo: Altas, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Makron Books, 1992.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. 3ª ed. São Paulo: Makron Books, 1994

CUSINS, Peter. **Gerente de sucesso**. São Paulo: Clio, 1994.

FREEMANTLE, D. **Chefes Incríveis: Como conseguir e manter credibilidade perante seus subordinados e obter resultados**. São Paulo: Makron Books, 1992.

KRAMES, Jeffrey A. **Os princípios de liderança de Jack Welch: 24 lições do maior executivo do mundo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

LAS CASAS, A. L. **Administração de vendas**. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MAXIMIANO, Antônio C. A. **Fundamentos de Administração**. 1ª ed. 2ª tiragem. São Paulo: Altas, 2008.

MONTANA, J. P., CHARNOV, H. B. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1998.

SCHUTZ, Will. **Profunda Simplicidade – uma nova consciência do eu interior**.
Ágora, 1989.

SOTO, Eduardo. **Comportamento Organizacional: O impacto das emoções**. 1^a
ed. 2^a tiragem. São Paulo: Thomson, 2005.