

GESTOR: LÍDER OU GERENTE ?

Ingrede Dourado Santos ¹

RESUMO

As organizações tem tido um papel vital na vida em sociedade, e esta também é composta pelas empresas, as quais têm sofrido fortes impactos no seu ambiente interno provocado pelos seus colaboradores e no ambiente externo com as mudanças sociais e econômicas. O objetivo deste artigo é demonstrar, diferenciar o líder do gerente no que tange o seu papel de administrar as organizações atuais. O líder é aquele que aponta a direção aos seus liderados, determina estratégias, e, motivando seu pessoal, faz acontecer. Dentro desta perspectiva foi escolhida a metodologia bibliográfica através de leituras de revistas, livros, artigos e sites fazendo resumos, anotações e citações de diversos autores. Dentro dessa abordagem identifica-se, que nas ultimas décadas, o mundo corporativo mudou. As mudanças em ritmo acelerado passam a ser a regra, e, por consequência, os processos passaram a mudar continuamente, principalmente pela inspiração de que a era de controlar as pessoas ficou no passado. Este presente artigo resulta de uma experiência pessoal, profissional e vem inferir que o líder é aquele que trata com pessoas e controla os processos. Assim sendo o resultado deste artigo é informar e conscientizar que a manutenção da organização neste ambiente globalizado se faz necessário tratar pessoas como pessoas.

Palavras-Chave: Organizações, líder e gerente.

ABSTRACT

The organization has played a vital role in society, and this is also made by the companies, which have suffered severe shocks in their internal environment caused by its employees and the external environment with the social and economic changes. The objective of this paper is to demonstrate, differentiating the leader manager regarding their role of managing today's organizations. The leader is one who provides direction to their subordinates, determine strategies, and motivating its staff makes it happen. Within this perspective was chosen methodology literature through readings of journals, books, articles and websites making summaries, notes and quotes from various authors. Within this approach identifies that in recent decades, the corporate world has changed. The changes in pace become the norm, and therefore, the processes now change continuously, mainly due to inspiration that

¹ Aluna de Pós Graduação em Gestão e Desenvolvimento de Pessoas na Cairu. Graduada em Administração pela Universidade do Estado da Bahia (UNEB). Atua na área de Telefonia em uma empresa privada do setor telefônico do país. (71) 97206820.

was to control people's in the past. This present article is the result of a personal experience, professional and comes infer that the leader is one who deals with people and control processes. So the result of this article is to inform and educate the maintenance organization in this globalized environment it is necessary to treat people like people.

Keywords: Organizations, leader and manager.

INTRODUÇÃO

Atualmente podem-se observar muitas transformações socioeconômicas impactantes no mundo empresarial, a globalização é um dos fenômenos que mais mudou e muda o cenário mundial, ela obteve o impulso necessário para se desenvolver no final da 2^o Guerra Mundial e culminou em 1989 com a queda do comunismo, simbolizado pelo muro de Berlim, que dividia o mundo em dois grandes grupos: capitalistas e comunistas, (DRUCKER, 1999). Outra forte influencia da globalização nas empresas foram os avanços tecnológicos, especialmente o das telecomunicações, a mola propulsora da globalização, foi a partir do acesso em massa aos equipamentos como televisão, telefone computadores e a internet que a aproximação dos povos se consolidou, trazendo uma nova dinâmica econômica, mudando muito a forma de se administrar as empresas (NAISBIT, 1999). Dados estatísticos têm demonstrado que muitas empresas não conseguem sobreviver num ambiente de alta competitividade e altamente dinâmico, as causas naturalmente são várias, mas uma em especial é o objeto dessa pesquisa bibliográfica.

Os administradores se defrontam com um mundo de oportunidades e desafios e a sua postura é quem vai ditar o caminho a ser seguido, se o caminho da tradição ou o caminho da inovação, conforme o site do Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas empresas (SEBRAE).

A IMPORTÂNCIA DAS ORGANIZAÇÕES PARA AS PESSOAS NA SOCIEDADE

As organizações são à base da vida em sociedade, quando os bebês nascem, começam seus primeiros segundos de vida em um hospital, que é uma organização de saúde, depois por toda a vida continuam participando de instituições como, família, igreja, escola, empresa, clube e universidade. Os seres humanos precisam das organizações para suprir as necessidades individuais e coletivas. No ambiente organizacional, é comum a relação entre as pessoas, a formação de grupos de trabalho, a soma de esforço a busca do cumprimento de metas, e nesse ambiente é importante que os administradores atuais compreendam que o sucesso do seu trabalho é vital para a vida em sociedade, (CHIAVENATO, 2004). Para Kotter (1999), dada à necessidade das organizações atenderem novas exigências mercadológicas verificou-se que a mudança, a inovação, a rapidez e a diminuição de hierarquias tornaram-se a chave do sucesso organizacional, mas para que essas implementações ocorra o papel do administrador é crucial nesse processo.

Impactos sociais, culturais e econômicos têm solapado as organizações durante séculos, mas um em especial mostrou-se incomparável pela grandeza das mudanças que provocou e provoca em organizações do mundo todo, especialmente as organizações empresariais, esse fenômeno foi conhecido como globalização. Essa emblemática citação consegue demonstrar a dimensão desse impacto. *A notícia do assassinato do presidente norte-americano Abraham Lincoln, em 1865, levou 13 dias para cruzar o Atlântico e chegar a Europa. A queda da Bolsa de Valores de Hong Kong (outubro-novembro/97) levou 13 segundos para cair como um raio sobre São Paulo e Tóquio, Nova York e Tel Aviv, Buenos Aires e Frankfurt. Eis ao vivo e em cores, a globalização (ROSSI apud LOPES, 2006, p.1).*

Certamente o ambiente de negócios depois da globalização diz respeito à forma como os países interagem e aproximam pessoas, ou seja, interliga o mundo, levando em consideração aspectos econômicos, sociais, culturais e políticos, com o barateamento dos meios de transporte e comunicação dos países do mundo no final do século XX e início do século XXI. O mundo organizacional tem se tornado nos últimos anos cada vez mais competitivo e complexo, e o modelo de gestão autoritária e individualista não está servindo mais aos propósitos empresariais.

Em muitas empresas “administradores” tem seguindo o modelo autocrático de gestão, contam com os seus colaboradores apenas do pescoço para baixo, ou seja, não utilizam o recurso humano como diferencial e os resultados são: apatia; falta de interesse; perda da criatividade e da excelência. Isso não é ser competitivo no mercado globalizado, para ser competitivo, é preciso contar com os profissionais do pescoço para cima, como ser pensante. Porque é isso exatamente o que os concorrentes estarão fazendo como diferencial competitivo. A administração baseada no poder está entrando em colapso, pois joga os recursos humanos nos quais são estes os mais estratégicos que as organizações possuem num estado de morbidez. Como alternativa para essa esse estilo administrativo já obsoleto, busca-se uma administração que estimule paixão pelo negócio, onde as pessoas sintam-se valorizadas, respeitadas, amadas, motivadas e, sobretudo tenham suas necessidades satisfeitas. (HUNTER apud LACERDA, 2005).

Segundo Diniz (2004), a comunicação entre administradores e colaboradores, facilitam e fazem toda a diferença no sucesso organizacional, comunicar e estimular paixão pela missão da organização, é um dos grandes papéis dos administradores do século XXI.

E o grande problema é que quando as organizações vão mal, a sociedade também vai mal, porque são elas em especial que tem uma missão muito mais importante do que apenas gerar lucro para seus acionistas é ela que gera recursos para famílias e conseqüentemente mantem a sociedade dinâmica. Conforme Lacerda (2005), “a entidade que pode destruir ou consertar o mundo hoje, não é a igreja, um líder carismático ou um partido político. São as empresas”.

CONSEQÜÊNCIA DA FALTA DE LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

As mudanças das relações com clientes, fornecedores e colaboradores, as inovações dos processos tecnológicos, flexibilidade dos processos, necessidade de redução de custo, maior capacidade criativa, presença da ética nas relações, visão do negócio, necessidade de planos estratégicos mais sofisticados e a diminuição de hierarquias tornaram-se as chaves do sucesso organizacional, mas para que essas

implementações sejam possíveis os administradores tem que agir como líderes e abandonar o modelo de administração pelo temor. Segundo Cohen (2006), os índices de falência de empresas em todo o mundo são muito altos: oitenta por cento das empresas fracassam em três anos de vida. Conforme Cardoso (2007), a estimativa feita por Cohen é certamente exagerada, mas não está muito longe da verdade. Uma pesquisa por amostragem feita em 1997 pelo Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) em doze Estados mostra que o índice de falências varia entre 47% e 73% em três anos. Em São Paulo, o Estado brasileiro que abriga mais empresas, os resultados foram: 35% de falências no prazo de um ano, 47% em dois anos e 56% por cento em três anos. Esse preocupante dado das falências das empresas, sem contar as outras empresas que caminham com dificuldades, leva à inevitável questão: Por que tantas organizações não conseguem sobreviver? O que está acontecendo atualmente é que muitos “administradores” estão apenas gerenciando e esquecendo-se de que é preciso também liderar. E, para diferenciar os administradores líderes dos administradores gerentes, é preciso entender que os líderes são aqueles capazes de contagiar as pessoas através de seu carisma e criatividade e conduzi-las às mudanças necessárias, reduzindo ao máximo os impactos da mudança. Os gerentes são aqueles que fazem com que as organizações mantenham sua identidade, mantendo o bom funcionamento do sistema, fazendo as coisas ocorrerem dentro do prazo certo (BERGAMINI, 2002). Para esclarecer melhor essa questão, Diniz (2006, p. 01) declara:

O melhor exemplo para ilustrar essa necessidade é o do exército. Em tempos de paz, funciona muito bem somente com gerentes. Mas, quando chega o momento da guerra, qualquer exército que tenha somente bons gerentes vai ser derrotado com facilidade. Nesse momento, tornam-se fundamentais os líderes. São eles que farão com que os soldados superem todos os limites que antes pareciam intransponíveis. Só os grandes líderes farão com que essas pessoas atinjam resultados extraordinários em adrenalina máxima.

As empresas investiram muito pouco nos últimos anos no desenvolvimento da liderança. Isso vale para funcionários de pequenas e grandes empresas, empreendedores, autônomos e prestadores de serviços. Por causa disso existe a necessidade tão permanente de se desenvolver administradores líderes eficazes e transformadores, segundo o Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas

Empresas(SEBRAE).

Conforme Chiavenato, 2004 - Líder é o condutor, o guia, aquele que comanda. Ser líder é ter uma visão global, uma relação entre o homem e o seu ambiente de trabalho. É saber ensinar e também aprender, sendo este último de vital importância, ou de maior importância. A principal atividade de um gestor ou líder é a de conduzir pessoas, como o próprio nome indica, sabendo para isso lidar com elas e conseguir os melhores resultados.

As pessoas são, sem dúvida, o principal ativo de uma organização, o seu mais importante recurso, necessário ao ponto de pequenas, médias e grandes empresas terem um setor somente desenvolvido em função delas: o departamento de R.H. Em outras palavras, elas são o capital intelectual, o mais importante de uma empresa realmente moderna. De fato, os líderes influenciam seguidores. Por este motivo, muitos acreditam que os líderes têm por obrigação considerar a ética de suas decisões. Apesar de a liderança ser importante para a gerência e estreitamente relacionada a ela, liderança e gerência não são os mesmos conceitos.

Tipos de Líderes, (CHIAVENATO,2004):

A) Autoritário - aquele que determina as idéias e o que será executado pelo grupo, e isso implica na obediência por parte dos demais. É extremamente dominador e pessoal nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro do grupo. Conduta condenável, esta postura e não é válido este tipo de comportamento. É uma pessoa ditadora e soberana, o que comanda o grupo só pensando em si, não aceita as idéias de outro membro do grupo, é uma pessoa déspota também subestimando e diminuindo o grupo. Conseqüência: A reação do grupo de modo geral fica hostil e se distancia por medo.

B) Indeciso- Não assume responsabilidade, não toma direção efetiva das coisas, vive no jargão “ deixa como esta ,para ver como é que fica”. Conseqüência: A reação do grupo é ficar desorganizado, gera insegurança e atritos, é como um barco sem leme, não sabe para onde vai.

C) Democrático- É o líder do povo, pelo povo, e para com o povo, preocupa-se com

participação do grupo, estimula e orienta, acata e ouve as opiniões do grupo, pondera antes de agir. Aquele que determina, junto com o grupo, as diretrizes, permitindo o grupo esboçar as técnicas para alcançar os objetivos desejados. É impessoal e objetivo em suas críticas e elogios. Para ele, o grupo é o centro das decisões. Acreditamos que a ação do líder democrático é de suma importância para o progresso e sucesso de uma organização.

Tal como um sacerdote, que posso dar o exemplo de Moisés do Egito, (quando estava com o povo defendia Deus, quando estava com Deus defendia o povo).
Conseqüência: A reação do grupo é de interação, participação, colaboração e entusiasmo.

D) Liberal - Aquele que participa o mínimo possível do processo administrativo. Dá total liberdade ao grupo para traçar diretrizes. Apresenta apenas alternativas ao grupo.

Conseqüência: A reação do grupo geralmente é ficar perdido, não ficando coeso.

E) Situacional - É aquele que assume seu estilo de liderança dependendo mais da situação do que da personalidade. A postura deste líder brota ante as diferentes situações que ele detecta no dia-a-dia. Possui um estilo adequado para cada situação.

Conseqüência: A reação do grupo é de segurança e motivação por certo tempo.

F) Emergente - Diz respeito aquele que surge e assume o comando por reunir mais qualidades e habilidades para conduzir o grupo aos objetivos diretamente relacionados a uma situação específica. Por exemplo, num caso extraordinário, onde determinadas ações devem ser traçadas de imediato.

Conseqüência: O grupo reage bem, participa, colabora, sabendo que se houver emergência, o líder saberá o que fazer.

Reforçando esse diagnóstico Slater (1999, p. 14), afirma:

A antiga organização tinha se estruturado em torno do controle, mas o mundo mudou. O mundo está se transformando tão rapidamente que o controle se tornou uma limitação. Ele tira sua agilidade. Precisa-se

equilibrar liberdade com algum controle, mas terá que dar muito mais liberdade do que jamais imaginou.

OS ADMINISTRADORES E A LIDERANÇA

Conforme Kanitz apud Cardoso (2005), os Estados Unidos vem sendo um país bem-sucedido porque é bem administrado. Administrado por profissionais, nos Estados Unidos, 19% dos formados em cursos superiores são administradores, profissão que dá o tom para o resto da nação. NO Brasil, são cerca de dois mil. E trezentos cursos de Administração, logo atrás dos Estados Unidos e Índia, profissão que já é a mais freqüente no Brasil, com 18% dos formados. O curso de administração é a segunda profissão em preferência dos que ingressam nas universidades. Há dez anos, apenas 5% das empresas tinham um administrador para gerenciá-las. O resto era dirigida por empresários que aprendiam administração na prática. A previsão para 2010 é de que o País terá dois milhões de administradores e o aumento da participação desses profissionais nas gestões das empresas significará uma nova Era, muito promissora, a Era do Administrador. Em suas funções, de planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar, os administradores de forma geral têm sido instruídos, mas foi demonstrado que não basta aplicar as teorias da administração, visto que os gestores ainda atuam com autoridade, centralizando e acumulando poder, comportamentos típicos e característicos dos estudos das teorias científica, clássica e burocrática. (CHIAVENATO, 2004) Isto pode ser observado na dificuldade de muitos gestores em delegar tarefas, repassar informações, confiar e interagir com suas equipes. Segundo Bullara (2005), todos sabem que a busca de resultados tangíveis sempre foi um dos grandes motores da vida das empresas. Foi com este objetivo que Taylor e Ford desenvolveram a Escola de Administração Científica. Depois, através de Elton Mayo e seu famoso estudo de Hawthorne, incorporaram-se novas variáveis ao processo de administrar, como por exemplo: a necessidade de reconhecimento; segurança e sentido de pertinência. A descoberta destes fatores promoveu a primeira grande mudança na forma de conduzir a empresa e os seus empregados. Como conseqüência, mudaram também os parâmetros que definiam um bom chefe e começou a delinear-se a concepção do moderno conceito de liderança.

Por fim, mais recentemente, através do contato com o estilo japonês de gestão, surgiu uma nova vertente baseada na identificação com os valores da organização. Tal modelo deixou claro que os incentivos econômicos, a presença de desafios e um ambiente de trabalho agradável não são suficientes para gerar bons resultados. (WELCH, 2005)

Necessita-se, além disso, de pessoas fortemente comprometidas com aquilo que fazem. Descobriu-se um terceiro vetor que compõe e dá o toque final ao êxito empresarial que é a liderança, contextualizada através do fomento da unidade em torno dos valores e da missão da empresa. Tal unidade sabe-se, não é nada trivial de realizar. É neste momento que se descobre os últimos traços da liderança, e, portanto, as verdadeiras prerrogativas de todo modelo de administração. A liderança não consiste somente em conduzir pessoas a qualquer parte. Tampouco consiste em fazer com que façam aquilo que se quer. Liderar é liberar a capacidade criativa das pessoas, visando atingir objetivos de acordo com os valores da organização. Como se faz isto? É aqui que se encontra o núcleo da questão: a dimensão moral do executivo. O líder não é aquele que consegue resultados através das pessoas, mas com as pessoas. Enquanto no primeiro caso, o resultado é o fim em si mesmo, e as pessoas, o instrumento; no segundo caso, o resultado é a consequência natural do processo de liderança, e as pessoas estão em primeiro lugar. (BULLARA, 2005)

Segundo CHIAVENATTO(2004), tem se verificado que nos últimos anos, os empregados ganharam um papel estratégico nas organizações. O novo discurso centra-se nas competências essenciais e na capacidade criativa, tornando-se cada vez mais importantes, uma vez que as empresas estão competindo pelos recursos humanos, e o conhecimento está dando início a profundas transformações, na tecnologia e na administração. Tais desafios impõem-se ao desempenho das pessoas e dos negócios, exigem estratégias para competição, evidenciam padrões mundiais de excelência, de qualidade e geram nos trabalhadores a importância do desenvolvimento constante.

Os administradores atuais têm um enorme desafio, o de relacionar-se nesse ambiente interno mais valorizado, criterioso e informado e ao mesmo tempo conduzir as empresas no competitivo, mutante e turbulento mercado global, a morte prematura de empresas, os altos índices de ineficiência e a incapacidade de solucionar problemas têm demonstrado que o antigo método de gestão é ineficaz e

suicida para essa nova realidade (SENGE, 2003). As empresas precisam de administradores tanto quanto de líderes, segundo Kotter apud Bergamini (2002, p. 66) “não se deve pretender que administradores e líderes sejam a mesma coisa, bem como não se deve acreditar que o papel da liderança tenha uma qualidade superior que o da gerencia seja menos nobre ou tenha menor status do que o primeiro”. Acontece que está existindo um super gerenciamento nas organizações, e está faltando liderança.

Conforme Bennis (Apud BERGAMINI, 2002, p. 25) :

a crise atual solicita liderança em cada nível da sociedade e em todas as organizações que formam. Sem liderança da espécie que vimos solicitando é difícil ver como podemos moldar um futuro mais desejável para esta nação e para o mundo. A ausência ou falta de efetividade na liderança implica na ausência de visão, numa sociedade sem sonhos; na melhor das hipóteses, isto resultará na manutenção do status que e, na pior, na desintegração de nossa sociedade, por falta de propósito e coesão.

Dessa forma, então, os administradores devem desenvolver uma postura mais pró-ativa e, para e assumir essa postura que os torne além de gerentes, também líderes capazes de reinventar os negócios e transformar as organizações, para isso devem conhecer cultivar e aprimorar a liderança. E essa atitude pró-ativa somada às capacidades administrativas, certamente os auxiliaram no êxito e sucesso pessoal e empresarial. “A maior parte dos administradores exibem algumas habilidades de liderança e a maior parte dos líderes se vê administrando. Liderança e administração não são a mesma coisa, mas se sobrepõem” (KOTTER Apud BERGAMINE, 2002, p. 68).

As mudanças provocadas pela globalização têm influenciado diretamente no contexto organizacional. Essa influência pode ser vista como problema ou oportunidade. Depende muito de quem e como se está adequando a organização ao mercado. O sucesso das mudanças está centrado nas pessoas, em como elas realizam suas atividades, o quanto estão dispostas a melhorar e aperfeiçoar-se sempre para surpreender os clientes. A agregar valor em produtos e serviços, e a colocar sua criatividade a serviço da organização essa deve ser a meta de cada colaborador. Esse sonhado comportamento não é natural nem utópico, cabe ao

administrador desenvolver uma atmosfera organizacional para incentivar essa postura em seus colaboradores. Existem indícios de que o modelo de administração tradicional, ou os que descendem dele, em sua maioria centrados no poder e em coisas, onde as relações pessoais são colocadas em segundo plano, deverá ser substituído por um modelo que é centrado na autoridade e nas relações pessoais, em que pessoas e lucro têm os mesmos níveis de importância, sendo o lucro um resultado e não um fim em si mesmo.

A necessidade de liderança nas empresas é um fato consumado por vários analistas, somente através de uma liderança participativa e democrática é que as pessoas se disporão a seguir o líder. Os administradores devem o mais rápido possível desenvolver qualidades de liderança, que somadas as suas competências administrativas são fundamentais para sucesso organizacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ÁGUIAR, Lourival Almeida. **Liderança distributiva e autonomia articulada**. Disponível em

<<http://www.esplar.org.br/temas/opinioao/outubro/24a.htm>>. Acesso em 30 de abr. de 2007.

BERGAMINI, Cecília. **O Líder eficaz**. São Paulo: Atlas, 2002.

BULLARA, Cesar Furtado de Carvalho.

Evolução do conceito de liderança. Disponível em

<<http://www.ise.org.br/informe/artigos/cesarbullara2.htm>>. Acesso em: 28 de ago. de 2005.

CARDOSO, Roberto Carvalho. Uma nova era. In.: **Administrador Profissional**, Santana de Parnaíba, fev. 2005. Disponível em

<<http://www.crasp.com.br/>> Acesso em: 29 de Ago. de 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

COHEN, David de Babson. **Como se faz gente que faz?**, disponível em

<http://administracao.virtual.vilabol.uol.com.br/artigos/art15.html>, acesso em 29 de fev. de 2007.

DINIZ, Arthur. **O novo líder**, disponível em <http://www.vencer.com.br/materia_completa.asp?codedition=57&pagenumber=1>, acesso em 28 de fev. de 2007.

DRUCKER, Peter. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1999.

KOTTER, John. **Liderando mudanças**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

LACERDA, Daniela. Faça como Jesus. In.: **Você S/A**. São Paulo, 82.ed, p. 22-30, abr. 2005.

LOPEZ, Luiz Roberto. **Globalização**, disponível em <<http://www.iis.com.br/~rbsoares/geo7.htm>> Acesso em 28 de fev. 2006.

NAISBITT, John. **Paradoxo global**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 14. ed. São Paulo: Best Seller, 2003.

SLATER, Robert. **Liderança de alto impacto**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

WELCH, Jack, **Paixão por vencer: a bíblia do sucesso**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

ZIEMER, Roberto. **De gerente a líder**. Disponível em <http://www.empreario.com.br/artigos/artigos_html/artigo_a_051004.html> Acesso em 19 de abr. de 2007.