

# GESTÃO E LIDERANÇA

Amália Cardoso Alves<sup>1</sup>  
Jacinto Ferreira Filho<sup>2</sup>  
Hellen Conceição Cardoso Soares<sup>3</sup>

## Resumo

O tema gestão e liderança visa analisar o perfil do gestor, relacionando-o ao aspecto da liderança. Entendendo com isto que o comportamento do liderado e os resultados obtidos depende em grande parte da ação do gestor. Culturalmente, o liderado tem em mente que o trabalho é algo ruim, penoso, opressor, um castigo e que o mesmo deve trabalhar pelo sustento. Desta forma, o trabalho desenvolvido por uma pessoa que tem este pensamento não pode ser algo produtivo. Com as mudanças ocasionadas no mundo do trabalho, o perfil do líder está se modificando. Antes a liderança se preocupava apenas com o produto final. Atualmente as instituições tem entendido, que precisa centrar suas atividades nas pessoas para obter um bom resultado. Pessoas que encaram a sua função como trabalho arte, se comprometem com o processo e trabalham em busca de resultados. Se sentem desafiadas a desempenhar suas funções com afinco se mostrando eficazes e eficientes. Com esta mudança de atitude todos saem ganhando, empresa, gestor e funcionários.

**Palavras chave:** gestor, liderança, trabalho arte, trabalho castigo.

## Introdução

---

<sup>1</sup> Professora do curso de Pedagogia da Faculdade Atenas.

<sup>2</sup> Professor do curso de Pedagogia da Faculdade Atenas.

<sup>3</sup> Professora do curso de Pedagogia da Faculdade Atenas.

Objetiva-se ao discutir sobre gestão e liderança, analisar a questão do gestor enquanto pessoa racional e do gestor enquanto líder. Com isto analisar-se-á a fase do trabalho apresentada historicamente e perpetuada nos dias atuais.

Desta forma, o que se pretende é fazer uma colocação em que saliente a figura do gestor líder como um transformador de atitude, na qual através de suas características de liderança, aproxime o liderado de sua missão dentro da instituição, tornando-o mais criativo, participante. Desafiando-o a cada momento para que o mesmo possa buscar ideias inovadoras, possa se sentir motivado com o trabalho, transformando seu trabalho que antes era tido como castigo, em trabalho arte.

Trabalho arte significa ter prazer em fazer parte de uma equipe e buscar dia após dia um crescimento profissional, sem depositar nas mãos do gestor a responsabilidade por sua carreira. É se sentir responsável pelas metas estabelecidas pela instituição, deixando para trás a figura do colaborador que desempenha funções de maneira automática e que conta os minutos para que chegue logo o final do dia.

Tendo um gestor líder no seio da instituição é possível desenvolver uma equipe comprometida com os objetivos propostos. Por isto a hipótese que se apresenta diante deste tema é de que as empresas devem selecionar seus gestores não somente pela competência, mas pelo talento que este gestor tem em transformar pessoas, gerenciando de forma eficaz, demonstrando respeito por cada liderado, delegando funções e cobrando resultados, permitindo que o colaborador esteja mais livre para desempenhar suas funções.

Acredita-se que desta forma, o ambiente de trabalho será propício para se chegar a resultados esperados e posteriormente superar os resultados esperados.

Liderados insatisfeitos, desvalorizados, pressionados ao extremo, e condenados à passividade, não produzirão bons resultados.

O mundo está em constante transformação e as instituições devem acompanhar estas mudanças, entendendo que não adianta ter um produto sensacional se não tiver uma boa equipe para desenvolvê-lo.

### **1.1 Trabalho arte versus trabalho castigo**

Para iniciar esta discussão sobre a relação existente entre gestão e liderança, é necessário estabelecer algumas características do trabalhador que se encontra nas instituições. Para isto a entrevista com psicólogo Waldez Ludwig. No programa sem censura em 2011, elucida bem a questão.

De acordo com a fala de Waldez (2011), a maior consequência da Revolução Industrial foi separar o trabalho da arte. Enquanto a arte estava inserida no trabalho, as pessoas sentiam orgulho em trabalhar, em ver o resultado de suas produções.

A partir do advento da revolução industrial, o trabalho se configura como castigo, as pessoas enxergam o trabalho como fonte de sobrevivência, mas ao mesmo tempo como algo que penaliza suas vidas.

Isto não acontece com os artistas, que almejam desenvolver sua arte até a morte e temem ter que parar antes do final da vida por um motivo qualquer. Este exemplo salienta a questão do trabalho associado a arte, o artista tem prazer em trabalhar e não quer deixar de desenvolver esta função, não se sentem escravos do trabalho e nem acreditam no “trabalho castigo”

E este conceito de “trabalho castigo” perdurou pelos séculos até chegar aos dias atuais. Hoje, o colaborador não sente prazer em sair da sua casa por oito horas diárias para desenvolver um trabalho.

Este trabalhador se auto denomina escravo do sistema e tem o trabalho como obrigação. Para constatar esta afirmativa de acordo com Waldez basta perguntar ao mesmo o que ele faria se ganhasse na mega sena, pois a resposta é sempre a mesma, “ eu deixaria de trabalhar”, “ou” nunca mais passaria na frente do meu emprego”. De acordo com estas respostas, percebe-se que o prazer em trabalhar está longe do pensamento destas pessoas.

Outro aspecto interessante segundo o mesmo psicólogo, é de que o grande sonho de muitas pessoas é a aposentadoria, pois na ideia que elas fazem do trabalho, é a partir da aposentadoria que elas começarão a viver, ou seja, o trabalho é visto por elas como a própria morte. Parece radical demais esta explicação dada por Waldez, mas se as instituições começarem a observar seus colaboradores, terão uma surpresa ao descobrirem que eles fazem seus trabalhos automaticamente e contam os minutos para a hora de serem libertos desta escravidão.

Pois bem, esta primeira elucidação do trabalhador da atualidade, objetiva mostrar o perfil das pessoas ou da equipe que o gestor tem nas mãos. Pessoas desmotivadas, longe de quererem inovar naquilo que fazem e trabalham o mês inteiro a espera de um salário, que na maioria das vezes reclamam por considerar que ganham pouco.

Nesta ótica de pensamento, que este artigo visa discutir sobre o que é ser um gestor e que o fato de ser este gestor não o torna um líder, pois o grande desafio é interagir sua equipe com o trabalho a ser desenvolvido, mostrando o valor de cada pessoa neste processo, facilitando o crescimento deste colaborador no sentido de que ele

possa sonhar sem ser podado por isto, pois um funcionário motivado, traz novas ideias para a instituição, se sente peça importante dentro da empresa e com isto se livra da síndrome do domingo à noite, que é o início do sofrimento por ter que ir trabalhar na segunda de manhã, e assim este colaborador vai render mais.

No contexto atual já percebe-se que a ênfase empresarial está centrada mais nas pessoas do que no próprio produto. Não adianta ter um produto maravilhoso se não tiver uma equipe talentosa para desenvolvê-lo.

A palavra de ordem desta década é inovação, e com isto as empresas estão investindo nas pessoas. Aquelas empresas que ainda são centralizadoras e que não se preocupam com o potencial de seus funcionários, está fadada ao fracasso.

Ser competente hoje, não é suficiente para o mercado de trabalho, as pessoas precisam ser talentosas, e cabe ao gestor identificar o talento de seus colaboradores para que haja o crescimento dos negócios.

Enfim, quem é o gestor dentro deste contexto controverso de pessoas insatisfeitas, talentos a serem observados e resultados que devem aparecer ao final do processo?

## **1.2 O gestor**

Muitas pessoas acreditam que as categorias gestor e líder são sinônimas e se atrapalham nas definições destas nomenclaturas. Pois bem, um gestor deve em via de regra ser um líder, mas um líder não necessariamente necessita ser um gestor.

Desta forma, a conceituação destes termos é o objetivo deste item, para que mais adianta, o leitor consiga visualizar a relação entre eles.

## Gestão segundo Cavagnoli (2008)

Gestão é simultaneamente arte e ciência. É a arte de fazer as pessoas mais eficazes do que teriam sido sem você. A ciência está em como irá fazer isso. Existem quatro pilares básicos da gestão que devem ser aplicados sempre quando você assumir um cargo de gestão: planejar, organizar, dirigir e controlar. (CAVAGNOLI, 2008, p.01)

Este conceito de gestão explicitado por Cavagnoli (2008) vem de encontro ao que foi mencionado anteriormente. O gestor não pode ser escolhido aleatoriamente, não basta ter apenas conhecimento para gerir pessoas, a arte tem que estar aliada a esta função e portanto este profissional além de competência, deve ter talento para retirar de sua equipe o melhor que ela pode oferecer.

Desta forma, o gestor jamais pode ser um daqueles trabalhadores que acreditam que o trabalho é um castigo, que sofre aos domingos por saber que terá que trabalhar no outro dia pela manhã.

Em suma, o gestor além de todas as funções que o cargo exige, necessita ser um sonhador, para que lance várias ideias e ao mesmo tempo esteja aberto a ouvir as ideias advindas de seus subordinados.

Mas dentro das organizações, encontra-se gestores com perfis diferenciados. Alguns já aderiram as novas proposições exigidas pelo mercado que está em constante mudanças e outros ainda insistem em velhas práticas aprendidas nos cursos de administração de outrora.

Para exemplificar esta afirmativa demonstrar-se-á três perfis diferentes de gestores que atuam nas empresas e instituições de ensino: o gestor autocrático, o gestor participativo e o gestor líder.

A liderança autocrática de acordo com a visão de Gaudêncio (2009) tem como pressuposto fazer com que os subordinados alcancem um objetivo, mas o gestor faz esta ação de maneira autoritária e geralmente opressora. Por isto, este tipo de gestão

que segundo a autor quer o desempenho de sua equipe através da coerção e da pressão não tem mais lugar nas equipes que já atingiram certo grau de maturidade.

Pode-se salientar ainda de acordo com a visão de Gaudêncio (2009) que este gestor é quase um militar, centralizador do poder e se mantém no cargo pela força do mandar e obedecer, o que torna a equipe passiva, incapaz de ter novas ideias e contribuir para o crescimento da instituição.

Para Pistarini, (2012)

Na gestão autocrática o líder é autoritário, toma decisões individuais, desconsidera a opinião dos liderados, ele determina as providencias e as técnicas para a execução das tarefas, qual será o companheiro de trabalho, além de dominador é pessoal nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada pessoa.

Atualmente, estes gestores estão perdendo espaço nas organizações, pois se a palavra de ordem é “inovação”, um gestor que torna a sua equipe passiva, conseqüentemente diminuirá o ritmo de produção dos mesmos. Estes colaboradores não passarão de executores de tarefas, sem demonstrar criatividade ou talento para as funções que desempenham.

A gestão participativa apresenta características diferentes da gestão autocrática.

Para entender esta modalidade, o pensamento de Luck (1998), elucida com propriedade este conceito:

O entendimento do conceito de gestão já pressupõe, em si, a ideia de participação, isto é, do trabalho associado de pessoas analisando situações, decidindo sobre seu encaminhamento e agindo sobre elas em conjunto. Isso porque o êxito de uma organização depende da ação construtiva conjunta de seus componentes, pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um “todo” orientado por uma vontade coletiva. (LUCK, 1998, p.37)

O interessante deste modelo de gestão é que o colaborador pode ter seu trabalho vinculado à arte, pois quando ele participa das decisões, tem responsabilidade com o processo em si, ele pode desenvolver sua capacidade criativa, inovando e apresentando ideias coerentes com o processo de produção.

Vale ressaltar que uma equipe neste modelo de gestão, não tem como ser passiva, desta forma é mais fácil manter os colaboradores motivados para o desempenho de suas funções, ele se sente mais valorizado e com isto se sente parte da instituição.

O terceiro modelo mencionado, do gestor líder, assume uma importância dentro das organizações que tem suas metas centradas nas pessoas, na contratação de equipes talentosas, motivadas e com potencial inovador.

De acordo com as palavras de Laderlac (2009)

Para quem ocupa o cargo de gestão é prioritário observar quem é ou são as lideranças em suas equipes. (...) o gestor precisará conquistar, cativar e convencer toda a equipe a respeito de suas ideias, processos e procedimentos. Se ele fizer isso através da liderança já existente em sua equipe, seus esforços serão poupados e o ganho de tempo e consequente produtividade será imenso. (LADERLAC, 2009, p.1)

Esta forma de gestão, traz o colaborador para o lado do gestor. Uma coisa é desenvolver uma tarefa simplesmente porque foi mandado, outra é desenvolver a mesma tarefa por acreditar que realmente ela trará desenvolvimento para o que se pretende.

Um instrumento essencial para o gestor líder é saber delegar, a exposição clara das metas a serem atingidas, torna a equipe responsável e criativa, tendo a iniciativa para desenvolver seu trabalho com qualidade.

Este tipo de gestor é um verdadeiro artista e consequentemente sabe escolher a sua equipe visando o crescimento da empresa. Ele permite que o subordinado sonhe, que seja criativo e que se sinta responsável pela sua carreira, desempenhando sua

função cada vez melhor, pois ele não está castrado pelo gestor, ele acredita nas ideias do mesmo e compartilha os resultados com o gestor.

Enfim ser gestor envolve muito mais do que conhecimentos. A pessoa que ocupa este cargo, deve desenvolver habilidades e competências no seu dia a dia no trabalho, deve ser aberto às mudanças que acontecem a cada instante e sobretudo ter talento e saber aproveitar o talento de cada subordinado que está sob sua gestão. Deve unir o racional que a sua função exige à sensibilidade para deixar que sua equipe cresça e dê resultados que condizem com os objetivos da instituição.

Falou-se no início desta discussão que o gestor necessita ser um líder, mas que o líder não precisa ser um gestor. No próximo item será apresentado as características do líder.

### **1.3 Liderança**

Sempre que se fala deste assunto nas rodas de conversas, surge a mesma indagação? O líder já nasce com esta aptidão ou ele aprende a ser líder? Quais as características que um bom líder deve ter?

De acordo com Souza (2014) a questão da liderança é primordial nas organizações, pois

Um líder desempenha um papel fundamental, tanto na construção quanto no desenvolvimento das equipes de trabalho. Lembrando, no entanto, que outros elementos devem estar presentes em uma equipe para que apresente um desempenho de excelência. Além da presença, o líder deve ter certas características e comportamentos. (SOUZA, 2014, p.13)

Um líder na equipe de trabalho facilita a integração do grupo, pois geralmente ele usa estratégias de motivação e de valorização de cada membro que ocupa uma função na instituição. Ele atua como um facilitador, melhorando com isto a

maneira de atuação dos liderados. O líder também identifica as necessidades de seus companheiros, levando até os gestores estas necessidades para que sejam sanadas.

Ainda segundo Souza (2014, p.11) “ser líder significa educar, passar valores, induzir a atitudes e orientar ações a objetivos comuns”.

Neste sentido, percebe-se que para ser líder a pessoa deve ter um perfil específico, e que não importa se ela já nasceu com este perfil ou foi se aprimorando com o tempo, o importante é que o líder é uma peça chave nas organizações. Ele consegue convencer o desenvolvimento das tarefas, mantendo a equipe motivada, querendo cada vez mais apresentar um trabalho de qualidade.

Ao verificar historicamente, tem-se a presença de vários líderes no decorrer dos tempos. Líderes que desempenharam um verdadeiro serviço à humanidade como Mandela, Gandhi, e outros que mesmo fazendo mal à alguns povos, conseguiram convencer seus liderados se tornando verdadeiros deuses, como Hitler e Getúlio Vargas.

A estes líderes dá-se a denominação de líderes carismáticos que de acordo com o pensamento de Simões (2009)

O carisma foca muito nas emoções, o líder estimula os sentimentos do grupo que acaba por desenvolver uma relação de amizade, um coleguismo maior, facilitando as tarefas diárias e criando uma ambiente de trabalho prazeroso. O carisma é uma das condições mais importantes para se buscar em um líder, porem lembre-se, não é a única. (SIMÕES, 2009, p. 01)

O líder carismático é bom para as organizações desde que ele não passe da medida. O clima de amizade e coleguismo não deve ultrapassar ao ideal previsto para a execução de um bom trabalho. Não se deve confundir um líder carismático com um líder permissivo, “amiguinho” de todo mundo. O ambiente de trabalho deve ser prazeroso e o coleguismo deve estar presente, desde que este não atrapalhe o bom andamento dos trabalhos.

Carisma é uma palavra grega que significa “dom de inspiração divina”. Ou seja, o líder carismático é aquele que inspira em seus liderados a confiança, aceitação incondicional, obediência espontânea e envolvimento emocional. (FARIA, 2010, p.01)

Além do líder carismático tem-se outros tipos de líderes que não serão mencionados neste artigo. O que se pretende frisar é que a liderança é um tipo de dominação, mesmo quando ela é carismática, porém esta dominação se dá pelo prestígio do líder e é aceito pelos liderados de forma natural.

Portanto, como foi dito anteriormente, o líder não precisa ser o gestor, ele pode fazer parte da equipe e auxiliar a gestão quando ao desempenho das metas estabelecidas, mas o gestor além de ter um perfil de racionalidade desenvolvendo estratégias para o cumprimento das metas, ele necessariamente precisa ser um líder.

#### **1.4 Características do gestor líder**

As características abordadas a seguir foram retiradas do caderno de estudo da pós graduação da Uniasselvi, cujo autor é o professor Rodolpho Ribeiro Silva Souza (2014)

São condições essenciais para o gestor líder:

a) “Saber delegar: conhecendo sua equipe, as forças e as fraquezas de seu pessoal, o gestor pode estabelecer um programa racional de formação ou de desenvolvimento para a delegação”. (SOUZA, 2014, p.20)

b) “Conhecer os subordinados: é fundamental para a produtividade que o gestor conheça as potencialidades de sua equipe, os talentos a serem desenvolvidos, as limitações e deficiências”. (SOUZA, 2014, p.20)

- c) “Relacionamento humano: todos os seres humanos necessitam sentir-se apreciados, bem aceitos, prestigiados”. (SOUZA, 2014, p.21)
- d) “Avaliar e valorizar as forças da equipe: para o gestor, a avaliação é uma excelente oportunidade para o exercício de sua função educativa”. (SOUZA, 2014, p.23)
- e) “Saber dizer não: justificar ao rejeitar ideias, para não bloquear colaborações criativas”. (SOUZA, 2014, p.24).
- f) “Saber ouvir: saber ouvir exige quase sempre um esforço reeducativo, pois somos muito mais condicionados a falar e só ouvir o que julgamos ser de nosso interesse”. (SOUZA, 2014, p.27)
- g) “Criticar em particular e elogiar em público: muitas injustiças se tornam irreparáveis por julgamentos precipitados”. (SOUZA, 2014, p.29)

As características explicitadas demonstram que a função do gestor dentro de uma organização vai além do mandar e obedecer. Retomando a ideia do “trabalho arte” e do “trabalho castigo”, se o gestor for um líder, com certeza seus liderados não terão a visão do “trabalho castigo” e desenvolverão a visão do “trabalho arte”, pois sendo ouvidos, apresentando ideias novas, sendo corrigidos de maneira respeitosa, sendo valorizados nos seus pontos fortes e sendo auxiliados nos pontos fracos, todos ganham.

A empresa ganha no sentido de que a produtividade será maior, o gestor ganha pois terá verdadeiros colaboradores tentando desenvolver suas metas da melhor forma possível e com entusiasmo e o liderado ganha pois haverá um crescimento do seu aprendizado e conseqüentemente sua carreira também se desenvolverá.

Neste sentido, se torna *mister* que as empresas invistam em gestores líderes, capazes de manter liderados motivados e capazes de produzir mais e melhor.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste artigo foi demonstrar que através do gestor líder é possível modificar a atitude dos liderados, diminuindo a síndrome do domingo à noite.

Percebeu-se através desta discussão que o “trabalho castigo”, tão tradicional nos dias atuais, pode ser modificado através de uma boa liderança, tornando-o “trabalho arte”. Trabalho que se torna prazeroso, que desafia constantemente o liderado a ser criativo, a buscar ideias novas, entendendo que não somente o gestor deve ser inovador, mas que cada integrante da equipe pode desenvolver ideias inovadoras que auxiliam no crescimento da empresa.

Outro aspecto observado é que pode existir líderes na equipe, sem que eles sejam gestores e que estes líderes ajudam no trabalho do gestor, pois mantem a equipe predisposta para a execução de suas tarefas.

E por último discutiu-se a importância do gestor, que deve ser um líder, não descuidando de sua equipe em nenhum momento. Procurando desenvolver talentos existentes, ensinando e apresentando com clareza o que a instituição espera de cada colaborador. Este gestor deve estar próximo de seus liderados, sem muita intimidade, mas mantendo um coleguismo que unifica a equipe, fazendo que o interesse de um seja o interesse de todos, e o bem da instituição.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CAVAGNOLI, Irani. **O que é gestão? O que os gestores fazem?** Disponível em : [www.gestaoeinovacao.com/o-que-e-gestao/](http://www.gestaoeinovacao.com/o-que-e-gestao/). Acesso em: 23 Mar. 2014.

FARIA, Caroline. **Tipos de liderança.** Disponível in: [http://www.infoescola.com/administracao\\_tipos-de-lideranca/](http://www.infoescola.com/administracao_tipos-de-lideranca/) Acesso em: 23 Mar. 2014.

GAUDENCIO, Paulo. **Superdicas para se tornar um verdadeiro líder.** Editora Saraiva, 2009

LADERLAC, Glauberto. **Gestor ou líder, o que você é?** Disponível em o gerente .com [www.o gerente.com.br/novo/colunas\\_ler.php?canal=33&canalsub2=107&id=2306](http://www.o gerente.com.br/novo/colunas_ler.php?canal=33&canalsub2=107&id=2306). Acesso em: 23 Mar. 2014.

LUCK, H. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar.** 2ed. Rio de Janeiro: DP&A, 1998.

PISTARINI, Sabrina. **A prática do exercício entre gestão autocrática e gestão democrática.** Disponível in: [www.pt.scribd.com/doc/95080421/A-pratica-do-exercicio-entre-gestao-autocratica-e-gestao-democratica](http://www.pt.scribd.com/doc/95080421/A-pratica-do-exercicio-entre-gestao-autocratica-e-gestao-democratica) Acesso em: 23 Mar. 2014.

SIMÕES, Sérgio Arthur Rodrigues. **Liderança carismática.** Disponível in: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/lideranca-carismatica/30421/>. Acesso em: 23 Mar. 2014.

SOUZA, Flávio. **As regras da liderança.** Disponível in: [www.vocevencedor.com.br/artigos/arte-de-liderar/regras-da-lideranca](http://www.vocevencedor.com.br/artigos/arte-de-liderar/regras-da-lideranca). Acesso em: 23 Mar. 2014.

SOUZA, Rodolpho Ribeiro Silva. **A liderança e as relações humanas.** Programa de pós graduação. Caderno de estudos. Grupo Uniasselvi Indaial, 2014.