

A IMPORTÂNCIA DO PAPEL DO LÍDER NA GESTÃO EMPRESARIAL EFICIENTE: UM ESTUDO DE CASO

Paulo Ricardo dos Santos¹

Leonardo Henrique de Almeida e Silva²

Resumo: Para as organizações, encontrar elementos chave para seu sucesso é de extrema importância, nesse contexto após a exploração máxima das máquinas e processos os olhares se voltaram para as pessoas e em especial para os líderes. Este estudo procura evidenciar como age um líder agente de mudanças, quais suas características, como ele se comporta, para isso vamos entender os conceitos de liderança e motivação, como surgiram, sua influência nas organizações e como esse líder se utiliza deles. A metodologia utilizada se deu por parte de livros, artigos, revistas e sites especializados em Administração voltada para a importância da liderança e o papel do líder no cenário atual brasileiro.

Palavras-chave: Liderança, Motivação, Agente de mudança, organização.

Abstract: For organizations, finding key elements to their success is of utmost importance, in this context after the maximum exploitation of the machines and processes the looks have turned to the people and especially to the leaders. This study seeks to show how a leader acts as a change agent, what his characteristics are, how he behaves, to do this we will understand the concepts of leadership and motivation, how they came about, their influence on organizations and how that leader uses them. The methodology used was given by books, articles, magazines and websites specialized in Administration focused on the importance of leadership and the role of the leader in the current Brazilian scenario.

Keywords: Leadership, Motivation, Change agent, organization.

Introdução

O mundo globalizado exige das organizações cada vez mais eficiência para sobreviver. Insistir em velhos hábitos não é uma opção, é preciso se reinventar mudar a forma de trabalhar estar atento às exigências do mercado, pois a sua volatilidade obriga as organizações a reverem sua estratégia constantemente. É nesse cenário de incertezas, que a figura do líder se faz extremamente importante, uma vez que este será o agente de mudanças, quem suavizará as correções de rota que a empresa precisar tomar e estará apto a fazer mais com menos, primando pela

1 Graduando em administração pelo " Instituto Presidente Tancredo de Almeida Neves" –IPTAN paulor87@yahoo.com.br

2Mestre em Economia pela Universidade Federal do Espírito Santo. Professor do Instituto Presidente Tancredo de Almeida Neves – IPTAN (orientador) leonardo.henrique@ifsudestemg.edu.br

produtividade, excelência nos processos e condução de sua equipe às diretrizes propostas.

Desta forma, a pesquisa tem como problema central a seguinte questão: Qual o papel do líder enquanto agente de mudanças no contexto da organização em tempos tão competitivos?

Tem-se como objetivo geral explicitar a importância do líder para as organizações em um ambiente de constantes mudanças. Especificamente, buscar-se-á entender o comportamento que este líder deve ter nas organizações; analisar suas atitudes perante os desafios do mercado; e as ações adotadas pelo mesmo para manter sua equipe motivada.

Entender o líder como agente de mudanças dentro das organizações é preponderante para assimilar a estratégia da empresa com sua operação, pois é ele o agente facilitador que irá promover as ações necessárias para esta integração, criando sinergia entre pessoas e processos, algo que as organizações tanto necessitam para sobreviver.

Este trabalho tem por objetivo elencar conhecimento, habilidade e atitudes necessárias aos líderes para a gestão eficiente de pessoas e processos. A partir deste estudo abordaremos temas como liderança nas organizações, fator motivacional e apresentaremos um estudo de caso.

Optou-se para a elaboração do trabalho uma pesquisa qualitativa por meio de um estudo de caso, onde a pesquisa bibliográfica dar-se-á pela utilização de livros, artigos, revistas e sites especializados em Administração voltada para a importância da liderança e o papel do líder no cenário atual brasileiro. O estudo de caso abordará duas referências em liderança no Brasil e como eles revolucionaram na gestão de suas respectivas empresas.

Liderança

Apesar do tema liderança se mostrar tão moderno e indispensável aos dias de hoje, sua existência data de épocas bem mais distantes como defende Brito *et.al* (2004), na idade média os monarcas acreditavam que a liderança era algo passado pela linhagem sanguínea, já os imperadores acreditavam que tal habilidade lhes era provida do céu.

Para desmistificar o tema vários pesquisadores se debruçaram sobre o assunto.

As primeiras pesquisas sobre liderança, a Teoria dos Traços de Personalidade (Stogdill, 1948), teve sua origem nos anos 20 e distinguia o líder dos liderados por meio de características de personalidade (físicas ou habilidades cognitivas). As teorias comportamentais de liderança que surgiram com a Segunda Guerra Mundial abriram novas abordagens para o tema e desviaram o foco para a identificação do melhor estilo de liderar. Vale mencionar a Teoria dos Estilos de Liderança apresentada por White e Lippitt em 1939 (White e Lippitt, 1960) que da mesma forma que os estudos de Kurt Lewin da University de Iowa nos falam da diferença entre estilos (democrático, autocrático e laissez-faire), e os estudos de Rensis Likert da University de Michigan, que identificaram a dicotomia: líderes orientados para tarefas e orientados para pessoas. (TOMEI e RICHE, 2016, p 110)

Tipos de Liderança

Segundo Lara (2012), a teoria dos traços de personalidade são as mais antigas na área de liderança e elas defendem que o líder é aquele que consegue reunir o maior número de traços, características de personalidade que o difere dos demais.

Ainda conforme Lara(2012), esses traços são

Traços físicos: como energia, aparência pessoal, estatura e peso. **Traços intelectuais:** adaptabilidade, agressividade, entusiasmo e autoconfiança. **Traços sociais:** cooperação, habilidades interpessoais e habilidade administrativa. Traços relacionados com a tarefa: impulso de realização, persistência e iniciativa. (LARA, 2012, p 10, 11)

A teoria dos estilos de liderança é uma evolução da teoria dos traços e ela se apegua à forma como o líder interage com sua equipe.

Segundo Brito (2004), Essa teoria diz que a liderança está na maneira de como os líderes se relacionam com seus subordinados, ou seja, a maneira de como ele orienta as suas condutas.

Essa teoria diz que há três estilos: o autocrático, o democrático e o liberal.

O estilo autocrático: é aquele em que o líder dita as ordens aos seus subordinados, um estilo semelhante ao adotado pelos militares, ou seja, é uma relação áspera em que o subordinado apenas cumpre as ordens do líder. **O estilo democrático:** acredita que a liderança

deve contar com a participação dos subordinados, ou seja, os subordinados são ouvidos e participam na hora das decisões.

O estilo liberal: é quando os subordinados tomam todas as decisões e o líder apenas as cumprem. (BRITO, 2004, p 2)

Outra teoria que surgiu das teorias das relações humanas foi da liderança situacional. Ela basicamente diz que o líder tem a capacidade de adaptar a equipe as diferentes situações incontroláveis que uma organização enfrenta.

Para Bergamini (1994), As teorias situacionais possuem como principal foco o estudo do comportamento contingente das lideranças, a ênfase não é mais unicamente a ação do líder, seus liderados passam a ser vistos de forma diferente.

Se, para as colocações teóricas iniciais, o traço de liderança era inato, agora, com os teóricos da contingência, essa característica pode ser desenvolvida. Instala-se, a partir desse novo enfoque, a crença de que qualquer um pode ser um bom líder, basta que seja preparado para tanto. A partir desse momento é que começa a surgir um grande número de programas de treinamento e desenvolvimento em liderança, avidamente consumido pelas organizações empresariais do mundo todo.(BERGAMINI, 1994, P 3)

Uma vez que a liderança passa a ser encarada como um processo de “troca” consciente, Burns a classifica em dois tipos.

Burns (*apud*, Tomei e Riche 2016), desenvolveu uma teoria para explicar as diferenças entre o comportamento dos líderes políticos usando os termos liderança transacional e transformacional.

Os líderes transformacionais buscavam o sucesso envolvendo colegas, subordinados, seguidores e clientes nos resultados ao longo do tempo. (Bass, 1990). Os seguidores dos líderes transformacionais demonstram confiança, admiração, lealdade e respeito pelos líderes e são motivados a se comportar com performances acima das expectativas. A relação transformacional entre o líder e os seguidores é vista como uma mútua estimulação e inclui carisma, estímulo intelectual, consideração individualizada e motivação inspiracional. (Mittal,2015). Bass (1990) descreveu a liderança transacional como aquela que utiliza a transação entre líderes e seguidores recompensados ou disciplinados com base em seu desempenho no trabalho. Os reforços podem ser materiais ou simbólicos, imediatos ou posteriores, parciais ou totais. Ele argumentou que líderes transacionais "na maioria das vezes buscavam implementar e manter de forma marginal a qualidade e quantidade do desempenho, preocupando-se em como substituir um objetivo por outro, como reduzir a resistência e implementar decisões" (p. 27). (TOMEI E RICHE, 2016, P. 110)

Liderança nos dias atuais

A importância atribuída a figura do líder traz consigo uma nova perspectiva a respeito do mesmo, em tempos de constantes mudanças o perfil deste, deve ser cada vez mais dinâmico e atualizado, pois as organizações estão repensando seu *modus operandi* a todo tempo.

Se antes, a única maneira de manter-se competitivo era produzindo mais a partir dos recursos disponíveis, tais como terra, capital e máquinas ou equipamentos, hoje, percebe-se que o desenvolvimento dos meios de produção são capazes de alcançar altos volumes em um curto espaço de tempo, transferindo a competitividade aos ativos intangíveis, em especial, ao conhecimento humano (ARAUJO, A. *et al*, 2009, p.3)

Para Bergamini (1994), as figuras do capataz, do contramestre, do chefe e do patrão estão sendo expurgados das organizações, dando lugar a um modelo de administração flexível.

Seguindo essa linha de pensamento surge em cena um novo conceito de comportamento organizacional que passa a valorizar e se preocupar com o colaborador dentro e fora da empresa, os olhares agora se voltam para o capital emocional, como defende Lima

se o Capital Intelectual é importante fator gerador de valor de mercado de uma companhia, agora começa a aparecer outro importante ativo, o Capital Emocional. Pode-se defini-lo como o conjunto de sentimentos, crenças, percepções que as pessoas têm quanto à companhia, sua cultura e seus produtos. Este ativo emocional vai determinar o como as pessoas vão trabalhar, se comportar e se envolver com os desafios e objetivos da empresa. Este capital vai ser o grande definidor do grau de comprometimento dos colaboradores e clientes com o negócio (LIMA, 2015, sp)

O líder contemporâneo precisa adaptar-se a este novo ambiente entendendo sua equipe como o diferencial para o negócio e desenvolvendo habilidades que vão além do conhecimento técnico e intelectual.

Segundo Albuquerque (2012, p.01 *apud* Filho; Pereira, 2013, p.122):

A valorização dos relacionamentos vem tomando forças no perfil profissional que as organizações exigem. Onde se buscava, acima de tudo, experiência técnica, hoje ganhou-se espaço para habilidades comportamentais de flexibilidade, inteligência emocional, criatividade, entre outras. Não basta somente ser um excelente

técnico, temos que também perceber e respeitar as diferenças de cada membro da equipe.

Para Silva *et al.* (2011), seres humanos são muito diferentes entre si. Diversos fatores interferem no estado físico e psicológico do indivíduo, afetando seu desempenho pessoal e/ou em equipe.

Liderar de maneira eficiente é se atentar a essas nuances, se adaptando ao contexto e propondo soluções ganha-ganha, envolvendo empresa e colaborador para criar um ambiente saudável.

Como defendem Lima e Albuquerque é preciso que o gestor tenha sensibilidade de entender sua equipe, o que a aflige, quais seus temores, fomentar relacionamentos saudáveis em uma organização trará à mesma uma condição diferenciada para enfrentar obstáculo.

Para Brito *et al.* (2004), o líder do século XXI deve mexer com a alma dos colaboradores e não apenas direcioná-los. Isso mostra a necessidade de desenvolver as pessoas com educação, moldá-las com práticas atuais e teóricas.

Segundo Vilaça, D; Araújo, A:

Os líderes necessitam criar um ambiente em que os membros da equipe se sintam motivados a utilizar toda a sua potencialidade e a buscar sempre padrões elevados de desempenho. Um ambiente de trabalho em que a equipe tenha condições de expressar e questionar opiniões e elas sejam levadas em consideração. (VILAÇA, D; ARAUJO, A, 2013 P 2.)

Motivação

Para Bernardinho (*apud* Silva *et.al*, 2011)“motivação baseia-se em dois pilares: o primeiro deles é a necessidade. Se você precisa, vai se dedicar. O segundo é a paixão. Se você ama o que faz, vai querer melhorar sempre”.

Podemos observar que estes conceitos tratam a motivação como sendo algo pessoal e que parte do interior das pessoas.

Para Minicucci (*apud* Júnior 2014) “Motivação é a força impulsionadora do indivíduo para um objetivo. Essas forças podem ser positivas ou negativas, as positivas iniciam e mantêm a motivação e as negativas afastam a pessoa do objeto”.

Bergamini (1994) defende que o estudo da motivação humana diz respeito à descoberta do porque as pessoas se movimentam e qual a fonte de energia que estão usando para tanto.

Bueno (2002, p. 7) defende que

o surgimento das novas organizações de trabalho, com o advento da revolução Industrial, despertou o interesse em torno dos aspectos que levariam ao aumento da produtividade humana. Buscou-se compreender quais os fatores capazes de levar os trabalhadores a caminhar em direção aos objetivos da organização, tornando-os colaboradores eficientes e eficazes. Ao longo de um século, vários estudos foram realizados na tentativa de desvendar o fenômeno da motivação humana nas organizações a partir de uma análise das correntes que surgiram e que são apresentadas esquematicamente no quadro a seguir.

Época	Corrente/Autor	Características	Fator de Motivação	Necessidade Dominante
1900	Taylorismo	Divisão entre planejamento e execução. Especialização. Racionalização	Punições e recompensas pecuniárias	Fisiológicas
1924	Relações Humanas	Homem comporta-se de acordo com as Normas do grupo informal.	Relações interpessoais.	Sociais
1954	Maslow	Hierarquia das necessidades humanas: a cada momento há uma necessidade insatisfeita predominante.	Perspectiva de satisfação da necessidade dominante.	Hierarquia das necessidades.
1959	Herzberg	Divisão entre fatores higiênicos e motivacionais.	Enriquecimento do trabalho.	Estima Auto-realização
1960	McGregor	Duas formas de encarar o trabalhador. Teoria X e Teoria Y.	Autonomia, desafios.	Estima Auto-realização.
1964	Vroom	Pessoas com as mesmas necessidades predominantes não necessariamente irão se sentir motivadas da mesma forma.	Expectação, instrumentalidade e valência.	Estima
1960-1970	Democracia industrial na Noruega.	Organização como sistema aberto reflete os novos valores que surgem na sociedade.	Sede de novos valores,	Valor social do momento.

1950	Logo terapia/frankl	Busca do sentido na vida como principal força motivadora do ser humano.	Busca da realização de um sentido.	Meta-necessidade e Auto-realização.
1975	Programação o Neolinguística/Bandler & Grindler	Melhoria da relação interpessoal e da eficácia no alcance de objetivos através de técnicas de comunicação e de programação pessoal.	Comunicação sem vícios, atitude positiva.	Estima
1990	Coaching/Fo urnies	Técnica behaviorista para gerenciamento do desempenho	Reforços positivos	Estima
1990	Energização/Byhan	Qualidade e produtividade decorrem de uma energia positiva – zapp!.	Participação, comunicação eficaz, autonomia e reconhecimento.	Estima Auto-realização

Fonte : Motivação dos quadros operacionais (HERING, 1996, *apud*, Bueno, 2002)

Essas teorias contribuíram para o entendimento do comportamento humano nas organizações, uma após a outra, evoluindo e revelando mais detalhes que fizeram toda a diferença, atuando como fator preponderante para o sucesso de líderes que entendiam que crescimento de suas organizações estava diretamente ligado as pessoas.

De acordo com Glasser (*apud* Fraga, 2005, p 2)

O fracasso da maioria de nossas empresas não está na falta de conhecimento técnico. E, sim, na maneira de lidar com as pessoas. foge a nossa compreensão, o hábito dos administradores de achar que os trabalhadores não produzem com qualidade apenas por falta de conhecimento técnico. Na realidade, isso está ocorrendo devido à maneira como são tratados pela direção das empresas.

O líder engajado com novos conceitos é aquele que ouve sua equipe e promove melhorias baseadas nas ações do dia-a-dia, ter sensibilidade nessa hora é fundamental para entender os anseios das pessoas, pois uma equipe desmotivada pode comprometer toda uma operação.

Fraga defende que,

quanto à maneira pela a qual a motivação se processa no indivíduo, a maior parte dos autores concorda que é por meio de um processo interno, mas que pode sofrer influência de fatores externos. Para Araújo (2006), “ninguém motiva ninguém”, mas ele acha que os gestores devem “proporcionar condições que satisfaçam ao mesmo tempo necessidades, objetivos e perspectivas das pessoas e da organização”. Wood Jr. e Picarelli Filho (2004) não acreditam na existência de fatores motivacionais universais. Para eles, os fatores variam de indivíduo para indivíduo, variam ao longo do tempo e podem ser fruto da interação do indivíduo com o grupo. (FRAGA, 2005, p3)

Reconhecer os fatores internos e externos citados acima por Fraga é uma tarefa que o líder deve desempenhar, uma vez que segundo Araújo (2006) “ninguém motiva ninguém” e Wood Jr. e Picarelli Filho (2004) “não acreditam na existência de fatores motivacionais universais”, torna-se preponderante conhecer os anseios da equipe, suas necessidades, ter sensibilidade e promover ações para o alinhamento das perspectivas entre colaboradores e empresa, assim conforme defendem Araújo (2009) e Lima (2015) o líder eficiente estará mais próximo dos novos conceitos onde o capital emocional é valorizado como o diferencial que trará resultados para a organização e irá gerar um processo sustentável entre organização e colaboradores.

Estudo de caso

Este estudo de caso tem como objetivo evidenciar a importância do líder no contexto organizacional, como suas ações e atitudes podem definir o rumo de suas empresas e afetar a vida de todos os que o cercam.

Características marcantes como visão de futuro, empreendedorismo, carisma, determinação e superação, entre outras serão abordadas neste estudo. Os ensinamentos que eles trazem, a forma como afetam o país, sua essência, trajetória, o que os motivou a se tornarem ícones de personalidade, a habilidade que tiveram para erguer verdadeiros impérios de onde não havia nada e serem reconhecidos como exemplo de gestão, eficiência, inovação e extremamente arrojados.

Silvio Santos

Segundo Terra (2015), Uma das personalidades mais conhecidas do Brasil, Silvio Santos, ou melhor, Senhor Abravanel é filho de imigrantes Judeus, nasceu no

Rio de Janeiro e lá começou a construir seu império ainda com quatorze anos.

[...] com 14 anos, Silvio Santos, então Senhor, teve o primeiro ímpeto empreendedor: durante as perambulações pelo centro do Rio, deparou-se com um sujeito vendendo capinhas para proteção de título de eleitor. Resolveu fazer o mesmo, sempre acompanhado pelo irmão. Mas a repressão policial aos ambulantes era dura, e os dois só conseguiam vender suas capinhas por 45 minutos, durante o almoço dos oficiais.(ENDEAVOR, 2015, P. 2)

O trabalho como camelô fez aflorar outro dom em Silvio além de empreendedor, era sua voz potente.

Segundo Terra (2015), A voz de Silvio logo chamou a atenção nas ruas do Rio de Janeiro, e ele foi convidado para fazer um teste na Rádio Guanabara. Passou em primeiro lugar, mas logo voltou a trabalhar como ambulante onde faturava mais.

Com a maior idade, Silvio teve que servir ao exército, quando por ser militar abandona o trabalho como camelô e começa a se aventurar no rádio.

Silvio ainda trabalhava como camelô quando teve de, aos 18 anos, servir o exército – mais precisamente a Escola de Paraquedistas e, sim, ele chegou a dar alguns saltos. No dia de folga, aos domingos, ele trabalhava de graça como locutor de uma rádio no Rio de Janeiro, trabalho que ele continuou exercendo por um bom tempo.(VAZ, 2016, p. 6)

O trajeto de barca até a rádio que Silvio trabalhava em Niterói proporciona a ele a sua primeira grande ideia.

Para ir trabalhar em Niterói, Silvio pegava todos os dias a barca que cruza a Baía de Guanabara, e em uma das viagens ele teve a ideia de montar um serviço de alto-falantes no transporte, que até então era silencioso. Nos intervalos entre uma música e outra, ele fazia propagandas de alguns produtos. A iniciativa fez tanto sucesso que algumas barcas passaram a contar com um bar e um bingo. Ao comprar uma bebida ou refrigerante, o consumidor ganhava uma cartela de bingo para concorrer a prêmios como jarras e quadros. A ideia veio de Silvio, é claro.(TERRA, 2015, P. 3)

Segundo Endeavor (2015), aos 20 anos o jovem radialista resolve tentar a sorte em São Paulo, onde trabalhando como apresentador de sorteios e caravanas de artistas conhece o radialista Manoel da Nobrega.

Em 1958, segundo informações do site do SBT, Manoel de Nóbrega vivia uma situação complicada na administração do carnê que havia criado, o Baú da Felicidade. O produto, vendido a pessoas dispostas

a pagar mensalidades para obter produtos ao final de 12 meses, estava dando prejuízo e, para reverter a situação, Manoel precisava de alguém que soubesse gerenciá-lo melhor. Passou a missão para quem mais confiava: Silvio Santos. Estabilizada a situação, Manoel reconheceu o empenho do amigo e deu de presente a ele o Baú da Felicidade.(VAZ, 2016, P.12)

Reconhecendo o potencial que o Baú da Felicidade tinha, Silvio começa uma nova empreitada, explorar a mina de ouro que havia ganhado e sua primeira estratégia é a divulgação da marca em seu programa de TV.

Em 1961, ele estreou o primeiro programa na TV, o “Vamos Brincar de Força”. Deu tão certo, que decidiu comprar duas horas de espaço na TV Paulista (futura Globo) para fazer um programa seu de domingo – programa que se tornaria o “Programa Silvio Santos” e uma das maiores vitrines que seu carnê do Baú da Felicidade poderia ter para ser divulgado. No ano seguinte criou a agência Publicidade Silvio Santos.(VAZ, 2016, P. 14)

O Baú da Felicidade funcionou como uma mola propulsora para Silvio Santos, uma vez que suas operações propiciaram a Silvio a abertura de vários negócios para fomentar o Baú.

Com o tempo, o Baú passou a distribuir não só brinquedos e eletrodomésticos, mas uma enorme gama de produtos, incluindo carros e casas. E para suprir as demandas do empreendimento, Silvio criou empresas nas mais variadas áreas. Entre 1965 e 1975 ele fundou ou comprou mais de dez empreendimentos – como a Baú Construtora, a concessionária Vimave e a Marca Filmes – que em 1972 passaram a ser administradas pela holding Silvio Santos S/A.(TERRA, 2015, P. 4)

O empresário cada vez mais bem sucedido, sonhava agora com seu próprio canal de televisão.

Segundo Endeavor (2015), em 1975 Silvio Santos vencida a concorrência pelo canal 11 do Rio de Janeiro, com mais de 13 mil funcionários e um investimento inicial de 10 milhões de dólares, começava a operar a TVS.

Conforme Terra (2015), em 1981 Silvio ganhou a concessão de mais quatro canais, é quando nasce o Sistema Brasileiro de Televisão SBT.

Ainda segundo Terra (2015), a popularidade de Silvio rendeu a ele convites para política o que quase aconteceu nas eleições presidenciais de 1989, porém o fato de ser dono de uma concessionária de TV, o impediu de lançar sua candidatura.

Para Vaz (2016), Após o episódio da política Silvio se dedicou a consolidação do SBT, no entanto na década de 2000 o empresário arrojado se aventura mais uma vez, agora no setor de cosméticos com a Jequiti.

A ideia era alinhar sua popularidade com as mulheres com o dinheiro que o mesmo possuía para investir.

A ideia dele com a Jequiti foi a de alinhar as duas coisas: entrar no ramo de cosmético, cujo crescimento é de 13% ao ano, com marca própria e arrebanhar consultoras de vendas porta-a-porta entre as “amigas telespectadoras” e “colegas de auditório”. Deu tão certo que hoje a empresa representa 20% do faturamento estimado de dois bilhões de reais do Grupo Silvio Santos. De 2007 para 2012, a receita da companhia, liderada por Lásaro do Carmo Junior, saltou de 20 para 450 milhões de reais, com um aumento de vendas em torno de 10% ao ano. Para ajudar a divulgar a marca, como não poderia ser diferente, Silvio apostou na criação de um programa, o “Roda a Roda Jequiti”, com participação de vendedoras e consumidoras da marca. (VAZ, 2016, p. 38)

Ainda conforme Vaz (2016), em 2007 Silvio Santos lança o luxuoso hotel Sofitel Jequitimar Guarujá, na praia de Pernambuco, empreendimento que custou 150 milhões de reais, possui 302 quartos, auditório, salas de convenção e spa.

O arrojado empresário e apresentador teve sua prova de fogo em 2010, um grande rombo nas contas de seu banco, o Pan-americano colocara todo seu império em cheque e Silvio mais uma vez mostrou seu talento para os negócios.

Depois de décadas e décadas de céu de brigadeiro, porém, as nuvens agourentas se acumularam. No começo da década de 2010, o Grupo Silvio Santos passou por maus bocados: foi descoberto um rombo de R\$ 4,3 bilhões no Banco Pan-americano, o que levou o empresário a cogitar vender todo o seu império e ir morar nos Estados Unidos. O projeto acabou não vingando. Silvio empenhou várias de suas empresas, quitou a dívida e apostou todas as suas fichas na Jequiti. Mais uma vez o faro se provou certo: a marca vem crescendo cerca de 20% ao ano, o dobro da taxa registrada pelo setor de cosméticos. (ENDEAVOR, 2015, P. 4)

Silvio Santos demonstra claramente como um líder pode influenciar sua empresa, a sociedade e impactar diretamente no dia a dia dela, Endeavor, Vaz e Terra, mostram que por trás do apresentador existe um líder empreendedor, extremamente arrojado e comprometido com o sucesso, assumindo responsabilidades, correndo riscos e demonstrando uma fantástica visão de futuro.

Abílio Dinis

De acordo com ABILIODINIZ (SD), Abílio dos Santos Diniz nasceu em São Paulo, em 28 de dezembro de 1936, Com fé, conhecimento e garra, criou e desenvolveu, junto com o pai, o maior grupo varejista do País, o Pão de Açúcar.

Em sua infância encontrou no esporte a força para superar as piadinhas de seus amigos sobre seu peso e ainda desenvolveu uma de suas características mais marcantes, a competitividade.

Fã de esportes desde criança, Diniz sofreu com comentários dos colegas por causa de seu excesso de peso na infância, até que decidiu: superaria seus traumas com aulas de boxe e karatê — que o ajudaram, inclusive, a ser competitivo também nos negócios. Mas foi na corrida, atividade que pratica até hoje, que encontrou sua tranquilidade. (ASAAS, 2015, SP)

Segundo ABILIODINIZ (SD), Abílio cursou administração de empresas pela Fundação Getúlio Vargas, ao concluir o curso pensava em trabalhar numa multinacional ou ir estudar nos EUA, contudo foi dissuadido por seu pai.

Aos 23 anos, após concluir o curso de administração, Abilio Diniz recebeu um convite do pai para começar um novo empreendimento. Juntos, eles abriram a primeira unidade do supermercado Pão de Açúcar — mesmo nome da doceria criada por Valentim(seu pai) em 1948. Em menos de 20 anos a marca se multiplicaria e se tornaria a maior rede varejista do Brasil.(ASAAS, 2015, SP)

Para ABILIODINIZ (SD), a habilidade de gestor de Abílio o levou até a política onde ele fez parte do conselho monetário nacional, no entanto isso fez com que ele se afastasse em demasia de sua empresa, o Pão de açúcar.

No início dos anos 90 Abílio precisou usar de toda sua expertise e pulso firme para não deixar a empresa que criou ser levada a falência.

Segundo Correa (2015), No início dos anos 90, o Pão de Açúcar viveu, um completo descontrole de caixas sem pagamento, fornecedores pararam de entregar seus produtos. A falência do Pão de Açúcar era considerada inevitável.

A solução encontrada por Abílio foi um corte profundo em todas as áreas de sua empresa, a sobrevivência do grupo pão de açúcar dependia de sua capacidade de administrar a crise e Abílio não titubeou.

Para recuperar a companhia, Abílio teria de implodir sua estrutura, que havia se tornado paquidérmica. Ele foi impiedoso nessa imploração. Da sede ao número de funcionários, tudo foi submetido ao seu escrutínio. A ordem de comando do empresário pelos corredores da companhia era: “Corte, concentre, simplifique”. A frase se tornou uma espécie de mantra da sobrevivência do Pão de Açúcar. Sua “tesoura” não poupou nenhum nível hierárquico. Os primeiros a rodar foram os executivos do mais alto escalão. Para o empresário, aquele pessoal, além de caro, era o símbolo de uma empresa que não dera certo. Num só dia quase uma dezena de diretores executivos foi ceifada – sobraram Sylvio Luiz Bresser-Pereira e Valney Brito, do financeiro.(CORREA, 2015, P. 17)

Ainda segundo Correa

O número de funcionários do Pão de Açúcar despencaria de 45 mil em 1990 para 17 mil ao final de 1991, uma redução de quase 63% do quadro. Os remanescentes tiveram de apertar os cintos e se acostumar a uma vida com menos regalias – a frota de 600 carros oferecida como benefício aos executivos, por exemplo, foi vendida. O número de lojas também diminuiu drasticamente. Das 626 unidades que a varejista tinha no auge, em 1985, restaram 262 em 1992. No final de 1991, contudo, o balanço da empresa apontou um lucro de US\$ 3 milhões – número relativamente modesto e em boa medida inflado pela venda de imóveis, mas animador para uma companhia que havia pouco estava à beira da concordata.(CORREA, 2015, P. 18)

Passado o período de crise Abílio lança o Pão de açúcar a outro nível de mercado, costurando parcerias e adquirindo novos empreendimentos.

Abílio costurou a sociedade entre o Pão de Açúcar e o grupo francês Casino. Em busca da profissionalização, Ele abriu mão da presidência executiva do Grupo em 2003 e passou a exercer a função de presidente do Conselho de Administração do Grupo. Em 2009, o Grupo Pão de Açúcar comprou a rede Ponto Frio, e em 2010, associou-se a Casas Bahia. (ABILIODINIZ, SD, SP)

Tudo corria bem, nos negócios mas Abílio queria mais e se lançou outra vez a novos desafios.

Em abril de 2013, Abílio assumiu a presidência do Conselho de Administração da BRF e em setembro deixou a presidência do Conselho de Administração do Grupo Pão de Açúcar. Em dezembro de 2014, a Península, empresa de investimentos de sua família, adquiriu participação acionária no capital do Carrefour Brasil, do qual o empresário agora ocupa uma das cadeiras do Conselho. Já em março de 2015, a Península adquiriu ações do Carrefour S.A., e, um ano depois, tornou-se a terceira maior acionista da companhia. Em maio de 2016, Abílio Diniz foi nomeado membro do Conselho de Administração do Grupo Carrefour.

O ímpeto, persistência e competitividade dentre outras características, levaram Abílio a transpor as barreiras que o mundo empresarial o impôs o fazendo evoluir em cada situação.

Segundo Correa (2015), A capacidade de se reinventar talvez seja um dos traços mais marcantes da trajetória de Abílio Diniz.

Considerações Finais

Apesar de este estudo chegar à conclusão de que líderes que trabalham em parceria com seus colaboradores e utilizam o capital emocional como estratégia de diferenciação tendem a ter maior sucesso, tudo isso ainda é relativamente novo principalmente no Brasil. Como defende Bergamini (1994), Embora apresentada em 1978, a teoria de Burns que distingue dois importantes aspectos da liderança (transacional e transformacional) ainda é pouco conhecida, especialmente dentro das empresas brasileiras.

O líder transacional que recompensa e puni ainda é mais comum que o transformacional que interage e cresce juntamente com a equipe, poucas empresas se preocupam com o bem estar de seus colaboradores, criando líderes descomprometidos com a sociedade.

Mesmo no estudo de caso proposto, Abílio Diniz e Silvio Santos se mostram grandes empreendedores, arrojados, destemidos, porém em momento algum fica claro a utilização de um estilo transformacional, no entanto isso não os impediu de se destacarem e eles conseguiram realizar as mudanças necessárias para que suas empresas sobrevivessem às imposições do mercado.

Concluimos então que o líder agente de mudanças é aquele que consegue utilizar de maneira correta o maior número das características citadas ao longo do estudo, pois agindo assim ele se torna dinâmico e capaz de transitar pelos muitos cenários do dia a dia das organizações sendo capaz de se moldar e moldar sua equipe de acordo com a necessidade do momento e conseguindo extrair o máximo de sua equipe.

Referencias

ABILIODINIZ. **Biografia**, disponível em: <http://abiliodiniz.com.br/trajetoria/biografia/>. Acesso em 24 de outubro de 2016.

ARAUJO, A.; et al. **O líder como agente de mudanças na era do conhecimento: um estudo de caso com diretores de uma rede supermercadista**, disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2009_TN_STO_091_615_12614.pdf. Acesso em: 25 de junho de 2016.

ASAAS. **Perfil do empreendedor: Abílio Diniz**, disponível em: <https://www.asaas.com/blog/perfil-do-empreeendedor-abilio-diniz/>. Acesso em: 10 de Novembro de 2016.

BATISTA, J. ; PEIXOTO, R. ; SILVA, C. **A influência da liderança na motivação da equipe**. Revista Eletrônica Novo Enfoque, ano 2011, v. 13, n.13,p.195–206,disponível em: http://castelobranco.br/sistema/novoenfoco/files/13/artigos/17_RobertaeCaroline_ProfRuiz_VF.pdf. Acesso em: 15 de Setembro de 2016.

BERGAMINI, C. **Liderança: a administração do sentido. Uma revisão da evolução histórica dos estudos e pesquisas sobre liderança enfatiza a importância de líderes organizacionais eficazes**. Revista de Administração de Empresas São Paulo, v. 34, n. 3, p.102-114 Mai./Jun. 1994, disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v34n3/a09v34n3.pdf>. Acesso em: 22 de Junho de 2016.

BERGAMINI, C. **A difícil administração das motivação**. RAE - Revista de Administração de Empresas São Paulo, v. 38, n. 1, p. 6-17 Jan./Mar. 1998, disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v38n1/a02v38n1.pdf>. Acesso em: 02 de Setembro de 2016.

BORLOT, M.; MARQUES, R. **O papel da liderança na motivação de equipe**. GESTÃO CONTEMPORÂNEA v.2, n.2 – 2012, disponível em: <http://www.unoparsetelagoas.com.br/praticasdelideranca/download/artigo-liderancaemotivacao.pdf>. Acesso em: 03 de outubro de 2016.

BUENO, M. **As teoria de motivação humana e sua contribuição para empresa humanizada: um tributo a Abraham Maslow**, disponível em: http://sinop.unemat.br/site_antigo/prof/foto_p_downloads/fot_10529as_teobias_de_motivayyo_o_humana_e_sua_contbibuioy_paba_a_embbesa_humanizada_pdf.pdf. Acesso em: 15 de setembro de 2016.

BRITO A.; et at. **A verdade sobre a liderança**. FSM – Administração da Produção II – turno Noite/ Recife, Dezembro/ 2004, disponível em: <https://www.google.com.br/#q=a+verdade+sobre+a+lideran%C3%A7a>. Acesso em: 20 de Setembro de 2016.

CORREA, C. **Abílio Diniz: por dentro da mente do maior empresário do varejo no Brasil. Aos 78 anos, o homem que ergueu o Pão de Açúcar quer transformar a BRF em uma potência global e o Carrefour na maior rede de supermercados do Brasil**, disponível em: <http://epocanegocios.globo.com/Informacao/Visao/noticia/2015/10/qual-e-o-proximo-lance-bilio.html>. Acesso em: 10 de Novembro de 2016.

ENDEAVOR. **Aos 14 anos, Silvio Santos já se virava como ambulante nas ruas do Rio de Janeiro. Aos 32, assumia o Baú da Felicidade. Conheça aqui a trajetória deste espetacular empreendedor Brasileiro**, disponível em: www.endeavor.org.br/silvio-santos. Acesso em: 10 de Novembro de 2016.

FILHO, O; PEREIRA, V. **Gestão de pessoas e seu contexto na sociedade contemporânea**. Comunicação & Mercado/UNIGRAN - Dourados - MS, vol. 01, n. 04, p. 115-125, jan-jul 2013 ISSN: 2316-3992, disponível em: <http://www.unigran.br/mercado/paginas/arquivos/edicoes/4/10.pdf>. Acesso em: 10 de outubro de 2016.

FRAGA, L. **Motivação nas organizações**, disponível em: <http://www.catolicaonline.com.br/revistadacatolica2/artigosv3n5/artigo05.pdf>. Acesso em: 15 de outubro de 2016.

JUNIOR, A. **A importância da motivação para os profissionais do agronegócio**. Revista Eletrônica da faculdade José Augusto Vieira Ano VII – V. 7, n. 4 – Março de 2014 ISSN 1983 1285. Edição especial da pós – graduação Lato Sensu em gestão de pessoas e Psicologia Organizacional, disponível em: http://www.fjav.com.br/revista/Downloads/EdicaoAnoVIIVol7n4/Artigo225_237.pdf. Acesso em: 03 de Outubro de 2016.

LARA, E. **Liderança: A importância do líder na organização**, disponível em: <http://tcconline.utp.br/wp-content/uploads/2013/02/LIDERANCA-A-IMPORTANCIA-DO-LIDER-NA-ORGANIZACAO.pdf>. Acesso em: 25 de outubro de 2016.

LIMA, J. **Capital emocional, potencializando os resultados**, disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/capital-emocional-potencializando-os-resultados-joao-aparecido-de-lima>. Acesso em: 20 de setembro de 2016.

TERRA. **De camelô a bilionário, conheça a trajetória de Silvio Santos. Empresário mais carismático do Brasil construiu um império usando a TV para divulgar seus empreendimentos**, disponível em: <https://economia.terra.com.br/vida-de-empresario/de-camelo-a-bilionario-conheca-trajetoria-de-silvio-santos,f79e6b9dcf37a410VgnVCM4000009bcceb0aRCRD.html>. Acesso em: 25 de outubro de 2016.

TOMEI, P; RICHE, L. **Estilo de Liderança e Desempenho organizacional: Uma Descrição Comparativa entre duas empresas**. Contabilidade, Gestão e Governança - Brasília · v. 19 · n. 1 · p. 108-125 · jan./abr. 2016. ISSN: 1984-3925, disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/40927/estilo-de-lideranca-e-desempenho-organizacional--uma-descricao-comparativa-entre-duas-empresas>. Acesso em 10 de setembro de 2016.

VAZ, T. **45 fatos sobre Silvio Santos, o camelô que virou bilionário. O apresentador começou sua carreira do zero até tornar-se dono de um dos maiores conglomerados de mídia do país - e de um carisma invejável**, disponível em: <http://exame.abril.com.br/negocios/45-fatos-sobre-silvio-santos-o-camelo-que-virou-bilionario/>. Acesso em: 10 de Novembro de 2016.

VILAÇA, D; ARAUJO, A. **A influencia da gestão do conhecimento na liderança: um estudo de caso com diretores de uma rede supermercadista**, disponível em: http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2013/artigos/E2013_T00467_PCN34760.pdf. Acesso em: 20 de Setembro de 2016.