

ESCOLA SUPERIOR ABERTA DO BRASIL – ESAB
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU EM GESTÃO
ESTRATÉGICA, INOVAÇÃO E CONHECIMENTO

VERÔNICA MARIA BARROS DE ARAÚJO

LIDERANÇA EMPREENDEDORA: O PERFIL IDEAL DE LIDERANÇA
SEGUNDO OS TEXTOS DE SCHUMPETER

VILA VELHA – ES

2010

VERÔNICA MARIA BARROS DE ARAÚJO

**LIDERANÇA EMPREENDEDORA: O PERFIL IDEAL DE LIDERANÇA
SEGUNDO OS TEXTOS DE SCHUMPETER**

Monografia apresentada ao curso de Pós-Graduação em Gestão Estratégica, Inovação e Conhecimento, da Escola Superior Aberta do Brasil como requisito para obtenção do título de Gestor Estratégico, sob orientação da Prof^a Mestranda Luciana Genelhú Zonta.

VILA VELHA – ES

2010

VERÔNICA MARIA BARROS DE ARAÚJO

**LIDERANÇA EMPREENDEDORA: O PERFIL IDEAL DE LIDERANÇA
SEGUNDO OS TEXTOS DE SCHUMPETER**

Monografia aprovada em __de _____de 2010.

Banca examinadora:

VILA VELHA – ES

2010

RESUMO

Palavras-chave: Schumpeter, inovação, liderança.

Este trabalho tem por objetivo identificar o perfil ideal do líder segundo a teoria de Schumpeter da 'destruição criativa', segundo a qual o empresário inovador se destaca em seu papel de líder a cada baixa que sofrem os negócios devido às mudanças na economia – é ele quem vai superar as dificuldades. O líder inovador faz jus aos pensamentos de Schumpeter cada vez que procura vencer uma crise através da inovação. A metodologia utilizada no trabalho foi a pesquisa bibliográfica, de fontes confiáveis. A pesquisa foi sistematizada com o objetivo de fazer uma análise comparativa entre as diversas teorias sobre os estilos e perfis de liderança e os textos de Schumpeter. O trabalho está dividido em três capítulos: o primeiro relata a vida e obra de Schumpeter fazendo-se útil para compreensão dos pensamentos desse economista, e alguns conceitos serão apresentados nesse início: inovação e empreendedorismo; no segundo capítulo será dado a conhecer das teorias de vários outros autores sobre estilos de liderança e suas características; finalmente, no terceiro capítulo o trabalho traz o pensamento mais moderno sobre líder e liderança diante dos novos desafios do Séc. XXI. Os estilos de liderança são temas de muitas controvérsias entre os mais renomados economistas ao longo dos anos. Nos tempos atuais no entanto, há uma convergência para um pensamento comum de que não há um estilo ou perfil definido para um líder. Este se comportará conforme a situação, o ambiente, as circunstâncias e as pessoas com quem interage.

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|----|
| Tabela 1- Inovação, segundo várias personalidades | 12 |
| Tabela 2-Teorias da nova liderança e respectivas características dos líderes..... | 39 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1- Os cinco requisitos da inovação..... | 13 |
| Figura 2-Inovação | 15 |
| Figura 3-INVENÇÃO | 15 |
| Figura 4-Funil do Desenvolvimento..... | 18 |
| Figura 5-Distribuição de empreendedores na sociedade | 20 |
| Figura 6-Fatores de mercado e ambiente que influenciam a natureza da resposta empreendedora | 25 |
| Figura 7-Maturidade dos liderados..... | 36 |
| Figura 8-Teoria 3D | 37 |
| Figura 9-Elementos de disseminação da liderança baseado em GOMIDE (2008) ... | 40 |
| Figura 10-Lições de Liderança | 43 |
| Figura 11-Princípios de Liderança de Pfeffer apud CHIAVENATO (2008)..... | 46 |

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| INTRODUÇÃO | 7 |
| CAPÍTULO 1 – A VISÃO DE SCHUMPETER | 9 |
| 1.1 BIOGRAFIA..... | 9 |
| 1.2 INOVAÇÃO | 11 |
| 1.2.1 Inovação x Invenção..... | 14 |
| 1.2.2 Inovação: produtos e processos..... | 17 |
| 1.3 EMPREENDEDORISMO | 18 |
| 1.4 O LÍDER INOVADOR..... | 21 |
| CAPÍTULO 2 – IDENTIFICANDO O LÍDER IDEAL | 27 |
| 2.1 LIDERANÇA..... | 27 |
| 2.2 LIDERANÇA CORPORATIVA NA ATUALIDADE | 30 |
| 2.3 LÍDERES: ESTILOS E CARACTERÍSTICAS | 31 |
| 2.3.1 A teoria dos traços da personalidade..... | 32 |
| 2.3.2 A teoria dos estilos de liderança..... | 32 |
| 2.3.3 A Liderança situacional e a teoria 3D da eficácia de liderança | 34 |
| CAPÍTULO 3 – OUTRAS ABORDAGENS SOBRE LIDERANÇA | 41 |
| 3.1 O LÍDER PÓS-MODERNO | 41 |
| 3.2 LÍDER: O SER IDEAL | 47 |
| CONCLUSÃO | 49 |
| REFERÊNCIAS | 50 |

INTRODUÇÃO

Há muito, as relações humanas no trabalho vêm sendo cada vez mais valorizadas. As pessoas, com suas singularidades, são as responsáveis pela efetividade do desempenho das organizações. Saber conduzir uma equipe, fazendo-a produzir harmoniosamente em busca da realização de um objetivo comum, constitui-se um grande desafio tendo em vista a velocidade das mudanças no mercado, consequência da globalização e das facilidades do mundo moderno da Era digital e virtual. A liderança empreendedora, que inova e surpreende o cliente, torna-se vital para a sobrevivência das organizações. A questão é como identificar esse líder empreendedor; o líder capaz de conjugar relações humanas e resultados, inspirando confiança e sendo confiante em sua equipe, provocando o espírito empreendedor de cada membro dessa equipe fazendo aflorar as ideias inovadoras que mudarão o mercado, os produtos ou métodos de produção.

Através dos textos de Schumpeter é possível descobrir a importância do empreendedorismo e das inovações para vencer em tempos de crise, bem como o papel do empresário inovador para transpor dificuldades e obstáculos gerando confiança nas pessoas com quem trabalha e chefia. No trabalho foi colocado como problema a seguinte questão: Qual o perfil ideal de liderança segundo os textos de Schumpeter sobre inovação empreendedora?

Tão importante também será confrontar os textos de Schumpeter às teorias de outros estudiosos sobre os estilos de liderança. Um comparativo que não é pioneiro - muitos já estudaram o mesmo assunto, mas intrigante porquanto proporciona uma visão geral das diversas teorias existentes. Os estilos são vários e por fim acabam convergindo para o mesmo ponto: as relações humanas, resumindo-se, praticamente, às palavras motivação e autoliderança. O assunto não se esgota em uma única pesquisa e não pretendemos explorar todos os autores, uma vez que seu campo é extenso e diverso. Esperamos somente colocar em debate o estilo que se aproxima mais do líder inovador, provocando uma reflexão sobre as exigências atuais que recaem sobre aqueles que gerenciam pessoas.

Os objetivos gerais incluem a caracterização dos estilos de liderança; investigação das características necessárias ao profissional para esse se tornar um empreendedor; análise de textos de outros teóricos relacionados ao mesmo assunto para, enfim, confrontá-los com Schumpeter.

A metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica. A leitura e o fichamento das obras foram necessários tendo em vista a grande quantidade de livros e artigos virtuais sobre o assunto do trabalho. Na internet, foi preciso selecionar as melhores páginas, sabendo-se que não vale a pena contar com material de curta duração. As melhores páginas estão vinculadas às universidades ou entidades governamentais; foi dessas fontes que colhemos e realizamos a leitura de todo o material virtual utilizado.

CAPÍTULO 1 – A VISÃO DE SCHUMPETER

Conhecer Schumpeter, sua vida e obra, é surpreender-se com uma tempestade de palavras e expressões da economia. Seus pensamentos são verdadeiramente vastos e tratam com profundidade de muitos aspectos da sociedade capitalista de sua época, deixando ensinamentos válidos para toda a história da economia, segundo muitos autores, pesquisadores e estudantes.

"Eclético e dotado de enorme capacidade de trabalho, Schumpeter foi autor de uma obra que impressiona não só pela originalidade, mas também pelo elevado número de livros e artigos". [...] gostaria de realçar duas das suas contribuições como principais legados. A primeira delas é a ênfase por ele atribuída ao empreendedor e, em especial, às inovações tecnológicas. (...) O outro grande legado (...) diz respeito à noção de destruição criativa. (MACHADO, 2007np).

1.1 BIOGRAFIA

Não se deve discorrer mais do que o necessário sobre a vida e a obra de Schumpeter, porém a história do economista, com tantas alterações de cenários, mudando-se de um lugar para outro, explica, em parte, seu vasto conhecimento sobre mudanças econômicas, pressões de mercado, enfim, esse movimento constante de um estado de coisas a outro, que acaba gerando diversos fatores impulsionadores *da criatividade*, sendo importante registrá-los em nosso trabalho.

Joseph Alois Schumpeter nasceu em Triesch, na Moravia, província austríaca hoje pertencente à República Checa, no dia 8 de fevereiro de 1883, no mesmo ano da morte de Karl Marx e do nascimento de John Maynard Keynes (WIKIPÉDIA, 2010). Era filho único do fabricante de tecidos Alois Schumpeter e de Johana, filha do médico Julius Grüner. Perdeu o pai com apenas quatro anos de idade. Sua mãe, então, casou-se novamente com o tenente-coronel do Exército Austro-Húngaro Sigismundo von Keller, indo a família morar em Viena, onde Schumpeter concluiu,

com distinção, o curso secundário. Ingressou, em seguida, na Faculdade de Direito, na qual se graduou em 1906.

Começou a lecionar antropologia em 1909 na Universidade de Czernovitz (hoje na Ucrânia) e, três anos mais tarde, 1911, na Universidade de Graz, onde permaneceu até a Primeira Guerra Mundial.

Em março de 1919 assumiu o posto de Ministro das Finanças da República Austríaca, permanecendo por poucos meses nesta função. Em seguida, assumiu a presidência de um banco privado, o Bidermann Bank de Viena, que faliu em 1924. A experiência custou a Schumpeter toda a sua fortuna pessoal e deixou-o endividado por alguns anos. Depois desta passagem desastrosa pela administração pública e pelo setor privado, decidiu voltar a lecionar, desta vez na Universidade de Bonn, Alemanha, de 1925 a 1932. Com a ascensão do Nazismo, teve que deixar a Europa, e assim sendo, viajou pelos Estados Unidos e pelo Japão, mudando-se, em 1932, para Cambridge (Massachusetts, EUA), onde assumiu uma posição docente na Universidade de Harvard. Fixou-se nos Estados Unidos, permanecendo ali até sua morte em 08/01/1950.

Um dos mais importantes economistas do século XX, Schumpeter publicou diversas obras, entre as quais podemos citar como mais importantes, segundo destaca a Wikipédia (2010):

- A natureza e a essência da economia política (Das Wesen und der Hauptinhalt der Nationaloekonomie), de 1908;
- Teoria do desenvolvimento econômico (Die Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung), de 1911;
- Ciclos econômicos (Business cycles), de 1939;
- Capitalismo, socialismo e democracia (Capitalism, socialism and democracy), de 1942;

- História da análise econômica (History of economic analysis), publicado postumamente em 1954.

A teoria de Schumpeter destacou o modelo dinâmico de economia em que ocorrem as transformações que geram o desenvolvimento econômico. Sua obra ressaltou o importante papel do empreendedor no processo de inovação.

1.2 INOVAÇÃO

Inovação pode acontecer em qualquer campo do conhecimento ou em qualquer atividade. Porém é mais comum encontrar o conceito de inovação agregado à inovação tecnológica.

O desenvolvimento, no sentido proposto por Schumpeter, é definido como a realização de novas combinações, que são as inovações (SHIKIDA e BACHA, 2009, p.109).

Segundo Simantob (SIMANTOB e LIPP, 2003, p. 12), “inovar é ter uma ideia que seus concorrentes ainda não tiveram”, e completa afirmando que a ideia precisa ser executada efetivamente. Para esse estudioso, a inovação deve ser parte das estratégias de qualquer empresa, e seu foco será o desempenho e criação de valor.

Entre vários conceitos de inovação, a percepção que se tem que ela está sempre relacionada a algo tecnológico e surpreendentemente antecipada a uma necessidade; nasce do espírito de competitividade entre as empresas e necessariamente deverá ter valor econômico.

Com a finalidade de reforçar o conceito de inovação uma vez que esse fenômeno interfere no planejamento estratégico de qualquer empresa e deve estar sempre na mente de um líder, reproduzimos, abaixo, algumas percepções sobre inovação listadas por Simantob e Lipp (2003):

Tabela 1- Inovação, segundo várias personalidades

| | |
|--|--|
| Martin Bell e Keith Pavitt (Universidade de Sussex) | A inovação pode ser vista como um processo de aprendizagem organizacional |
| C.K. Prahalad (Universidade de Michigan) | Inovar é adotar novas tecnologias que permitem aumentar a competitividade da companhia. |
| Ernest Gundling (3M) | Inovação é uma nova ideia implementada com sucesso, que produz resultados econômicos. |
| Frijof Capra (Universidade de Berkeley) | As organizações inovadoras são aquelas que se aproximam do limite do caos. |
| Giovanni Dosi (Universidade de Pisa) | Inovação é a busca, descoberta, experimentação, desenvolvimento, imitação e adoção de novos produtos, novos processos e novas técnicas organizacionais. |
| Gary Hamel (Strategos) | Inovação é um processo estratégico de reinvenção contínua do próprio negócio e de criação de novos conceitos de negócios. |
| Joseph Schumpeter (economista) | A inovação caracteriza-se pela abertura de um novo mercado. |
| Guilherme Ary Plonski (Instituto de Pesquisas Tecnológicas) | Inovação pode ter vários significados e sua compreensão depende do contexto em que ela for aplicada. Pode ser ao mesmo tempo resultado e processo ou ser associada ao marketing. |
| Peter Drucker (Universidade de Claremont) | Inovação é o ato de atribuir novas capacidades aos recursos (pessoas e processos) existentes na empresa para gerar riqueza. |
| Price Prichett (Prichett Rummler-Brache) | Inovação é como nós nos mantemos à frente do nosso ambiente . As inovações fora da nossa organização vão acontecer “quando elas quiserem” – estejamos prontos ou não. |
| Ronald Jonash e Tom Sommerlatte (Consultores) | Inovação é um processo de alavancar a criatividade para criar valor de novas maneiras, por meio de novos produtos, novos serviços e novos negócios. |
| Tom Kelley (Ideo) | Inovação é o resultado de um esforço de time. |

Fonte: SIMANTOB e LIPP (2003)

Marcos Augusto de Vasconcellos ao prefaciар o livro de José Carlos Barbieri, traz uma excelente consideração sobre a importância da inovação a qual transcreve-se abaixo:

A importância da inovação tem sido ressaltada por um sem-número de autores, dois dos quais merecem menção especial: Joseph Schumpeter, que, se não foi o primeiro economista a falar sobre inovação, foi quem mais destacou a sua importância e a contribuição para o desenvolvimento econômico; e Peter Drucker, que tratou – e continua tratando - do tema ao longo de toda a sua obra. [...] Na última década do Século XX, a inovação passou a ser reconhecida com um fator essencial para a competitividade e foi incluída na agenda estratégica de muitas organizações (BARBIERI, 2004, p. 13).

Segundo Schumpeter, a inovação está relacionada ao desenvolvimento econômico, sendo impulsionada pela criatividade quando há “uma perturbação do equilíbrio, que altera e desloca para sempre o estado de equilíbrio previamente existente” (SCHUMPETER apud BARBIEIRI, 2005, p.14).

Segundo o raciocínio de Schumpeter, ilustramos os fatos que caracterizam a inovação:

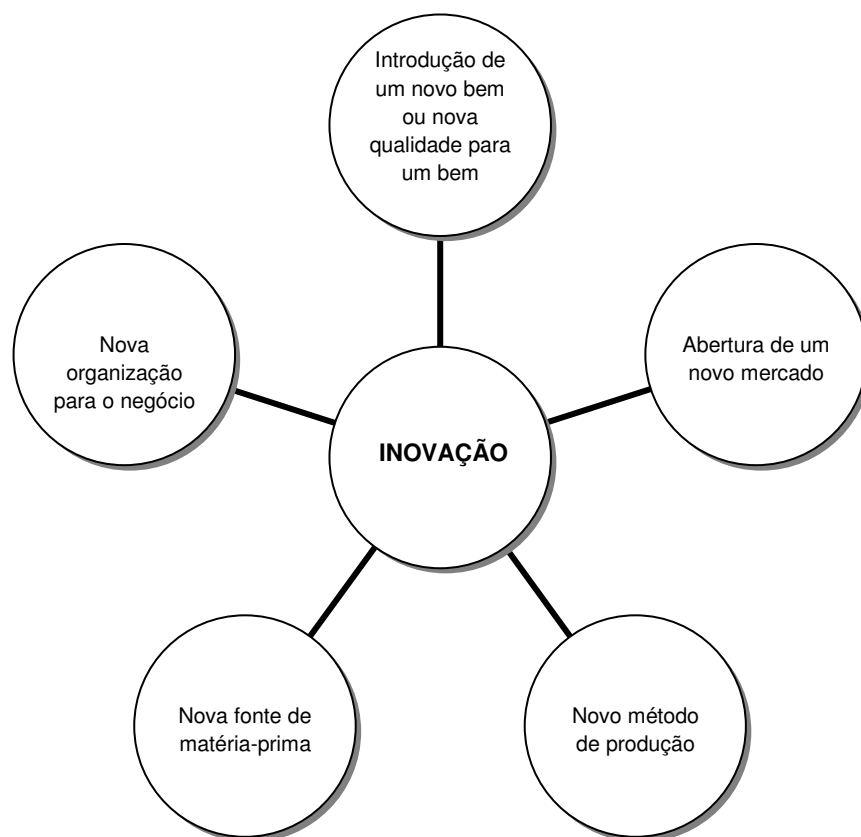


Figura 1- Os cinco requisitos da inovação. Fonte: Elaboração própria (2010).

Ocorre inovação quando há introdução de um novo bem ou produto no mercado ou uma nova qualidade para um bem; um novo método de produção; abertura de um novo mercado; conquista de uma nova fonte de matéria-prima; e estabelecimento de uma nova organização para o negócio (SCHUMPETER apud MACHADO, 2007).

Buscando o conceito literal de inovação temos que a mesma significa novidade ou renovação. A palavra é derivada do termo latino *innovatio*, e se refere a uma ideia, método ou objeto que é criado e que pouco se parece com padrões anteriores (Wikipédia, 2010). Há, portanto, uma ruptura. Algo novo surgirá e modificará antigos padrões.

Para Schumpeter, esse algo novo é qualitativamente diferente daquelas alterações do cotidiano. As inovações transformadoras não podem ser previstas com antecedência. O que é criativo de fato não está presente no 'fluxo circular', o mecanismo de alteração no desenvolvimento econômico, monótono, rotineiro, de pouco impacto e menos criativo anunciado por ele. Assim, a evolução econômica se caracteriza por rupturas e descontinuidades com a situação presente, e se devem à introdução de novidades na maneira de o sistema funcionar. A indústria 'educa' o consumidor a exigir algo novo, tornando antigo o que acabou de ser adquirido. (MACHADO, 2007)

Em excelente artigo, Menezes, (MENEZES, 2003) esclarece que Schumpeter criou a ideia da mutação industrial como uma força de "destruição criativa":

As tecnologias realmente destroem, ao mesmo tempo em que criam. Cada nova tecnologia destrói, ou pelo menos diminui, o valor de velhas técnicas e posições mercadológicas. O novo produto ocupa o espaço do velho produto e novas estruturas de produção destroem antigas estruturas. O progresso é consequência deste processo destruidor e criativo (MENEZES, 2003np).

Nesse processo, o desenvolvimento se dará pela presença do empresário inovador. Esse indivíduo romperá o 'fluxo circular', e promoverá a economia dinâmica, competitiva e geradora de novas oportunidades, em outras palavras, praticará o empreendedorismo (MENEZES, 2003np).

1.2.1 Inovação x Invenção

Observando as figuras abaixo, visualmente podemos fazer a distinção entre as duas palavras, inovação (Figura 2) e invenção (figura 3):



Figura 2-Inovação - Fonte: Google Imagens

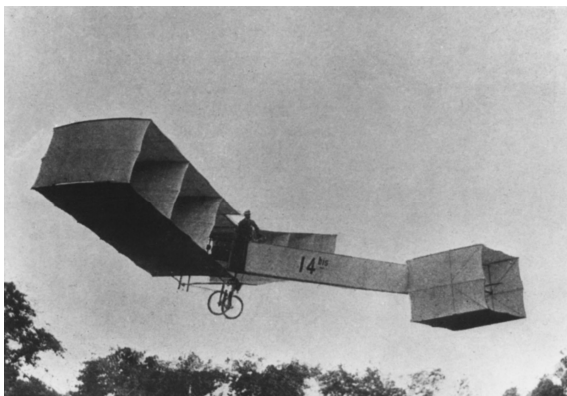


Figura 3-INVENÇÃO – Fonte: Google Imagens

Na Figura 1 (Inovação) observa-se o avanço da tecnologia oferecendo recursos da biometria para realização de transações comerciais mais seguras a partir da impressão digital para compras com cartão de crédito.

Na figura 2 (Invenção), é possível perceber a invenção atribuída ao brasileiro Alberto Santos Dumont, o avião 14 Bis, nascido da necessidade do homem em movimentar-se de forma mais rápida entre os vários continentes.

Existem conceitos diferentes para invenção e inovação e cabe confrontá-los para melhor compreensão do trabalho.

A Inovação está vinculada econômica e socialmente a uma situação de negócios, enquanto que a invenção por si só não tem representatividade econômica relevante (Schumpeter, 1975, p. 84). A inovação, desse modo, é definida como “o processo existente desde uma ideia até sua efetiva comercialização” (VILAS BOAS, 2009, p. 14).

Para Drucker (DRUCKER apud SANTOS, 2010, p. 21), a inovação é o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio diferente ou um serviço diferente.

A invenção é uma ideia elaborada ou uma concepção de algo que se apresenta na forma de planos, fórmulas, modelos, protótipos, descrições e outros meios de registrar ideias. É vista como resultado de uma ação deliberada para criar algo que atenda a uma necessidade específica (BARBIERI, 2005, p. 44).

Chama-se invenção ao ato de criar uma nova tecnologia, processo ou objeto, ou um aperfeiçoamento de tecnologias, processos e objetos pré-existentes. O termo confunde-se com *descoberta*, que é a aquisição de um conhecimento novo "porém ao acaso" ou sem um esforço determinado nesse sentido. As invenções podem ser práticas e contribuir para o desenvolvimento de várias tecnologias, podem pertencer somente a um campo muito específico, mas a esmagadora maioria acaba por não ter qualquer aplicação prática, por vários motivos (WIKIPÉDIA, 2010np).

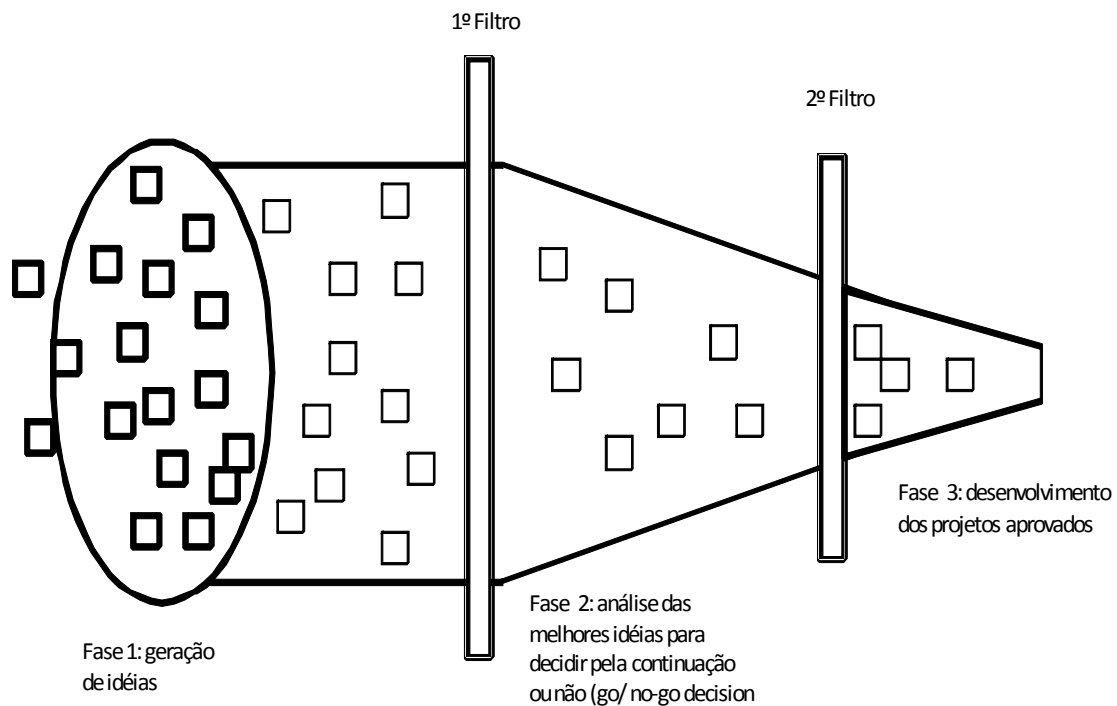
1.2.2 Inovação: produtos e processos

Inovação remete a surgimento de um novo produto ou serviço. O surgimento de um novo produto ocorre pela sequencia de processamentos de informações, ordenados de forma lógica e inter-relacionados, transformando os dados originais de empresas competitivas, suas oportunidades tecnológicas e ideias ainda inéditas em torno desse produto, agrupando todas as informações necessárias para sua produção e comercialização (BRANÍCIO, PEIXOTO e CARPINETTI, 2001, p. 2).

Sequenciar esses processamentos constitui-se em árdua tarefa, tornando-se menos complexa se agrupados em fases ou etapas. Tal atividade fica a cargo do departamento de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) existentes em grandes empresas. Esse departamento, envolvido diretamente com novos projetos, fazendo uso de variados modelos de processos de criação, muitas vezes torna-se o nascedouro das grandes inovações tecnológicas.

Muitos são os modelos de organização das atividades em fases na busca pela geração de ideias. As diferenças entre tais modelos dos mais diversos teóricos, no entanto, não parecem significativas. “O cerne da inovação está no consumidor” (SIMANTOB e LIPP, 2003, p. 13)

Na Figura 2, abaixo, representamos um desses modelos: o funil de desenvolvimento concebido por Clark e Wheelwright (apud BARBIEIRI, 2004, p. 59). Nele, a equipe de P&D proporcionará a livre geração de ideias em 3 fases: na primeira fase incentiva-se a geração de ideias; na segunda fase, as ideias passarão por uma análise a fim de decidir pelas mais viáveis do ponto de vista custo x benefício; na última fase, a terceira na ordem, as inovações terão seus projetos aprovados e implementados.



Fonte: Baseado em Clark e Wheelwright (1993, 306-307).

Figura 4-Funil do Desenvolvimento - Fonte: Baseado em Clark e Wheelwright (1993, 306-307) apud BARBIERI (2004).

Os países mais desenvolvidos contam com um sistema nacional de inovações (SNI). O sistema agrupa instituições públicas e privadas que em conjunto promovem atividades de ciência, tecnologia e inovação. Governo, universidades, empresas, ONG's e institutos de pesquisas trabalham em conjunto para estimular o desenvolvimento de inovações em seus países. (SIMANTOB e LIPP, 2005). Esse assunto, apesar de importante e com bastante literatura, para o nosso trabalho não se aplica nem se encontra sistematizado, motivo pelo qual damos por encerrado neste ponto.

1.3 EMPREENDEDORISMO

Empreendedorismo é um tema bastante comentado entre acadêmicos de Administração, Economia e de outras ciências. Não custa muito encontrar dezenas de conceitos sobre o assunto em livros ou em sítios da Internet. Em muitos desses conceitos é comum encontrar as ideias de Schumpeter embutidas em frases longas como buscassem dizer de outra forma o que o grande mestre antecipara:

“Empreendedorismo designa os estudos relativos ao empreendedor, seu perfil, suas origens, seu sistema de atividades, seu universo de atuação. Empreendedor é o termo utilizado para qualificar, ou especificar, principalmente, aquele indivíduo que detém uma forma especial, inovadora, de se dedicar às atividades de organização, administração, execução; principalmente na geração de riquezas, na transformação de conhecimentos e bens em novos produtos – mercadorias ou serviços; [...]. É o profissional inovador que modifica, com sua forma de agir, qualquer área do conhecimento humano. Também é utilizado – no cenário econômico – para designar o fundador de uma empresa ou entidade, aquele que construiu tudo a duras custas, criando o que ainda não existia” (WIKIPÉDIA, 2010np).

Um empreendedor, de acordo com Schumpeter (SCHUMPETER apud SANTOS, 2010, p.28), “revoluciona incessantemente a estrutura econômica de dentro para fora destruindo ininterruptamente o antigo e criando, continuamente, elementos novos”.

Esse empreendedor é denominado por Schumpeter um “empresário” e não necessariamente é o dono do estabelecimento. Ele pode ser um executivo à frente dos negócios.

Menezes (MENEZES, 2003np) registra em poucas linhas essa condição do empreendedor schumpeteriano:

“Para Schumpeter o desenvolvimento econômico está fundamentado em três fatores principais: as inovações tecnológicas, o crédito bancário e o **empresário inovador**. Este **empresário inovador**, mencionado por Schumpeter, é capaz de empreender um novo negócio, **mesmo sem ser dono do capital**” [grifos nossos].

O debate se o empreendedorismo é algo que se aprende ou é inato ao ser humano deixa de existir após a obra de Sarkar (2009, p.77) quando o autor defende que pela educação e pela cultura cria-se um círculo virtuoso em que mais e mais pessoas poderão ser influenciadas “por fatores extrínsecos favoráveis ao empreendedorismo”. Em sua obra é demonstrado em gráfico o dinamismo dessa influência, o qual importamos para este trabalho, na íntegra:

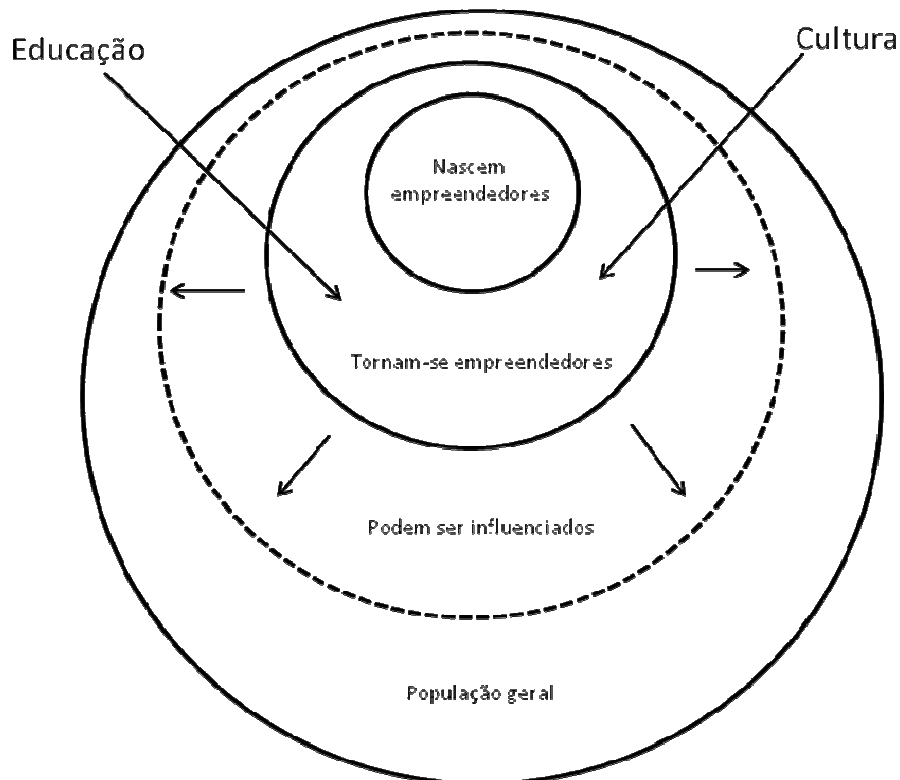


Figura 5-Distribuição de empreendedores na sociedade. Fonte: SARKAR, 2009.

Referido autor explica que no primeiro e menor círculo estão as pessoas que já nascem empreendedoras. No segundo, aquelas que, pela influência de educação e cultura tornar-se-ão empreendedoras. No terceiro círculo, não haverá empreendedores. Por fim, sugere uma luta da sociedade com o objetivo aumentar o segundo círculo.

Conforme Sarkar (2009), o empreendedorismo não nasce de uma necessidade, da riqueza ou da inteligência de alguém, mas impulsionado pelo forte desejo de sucesso, pelo trabalho árduo e de equipe além do uso da criatividade.

Schumpeter considerava que sem empresários audaciosos e suas propostas de inovação tecnológica, a economia seria estática, num "círculo econômico fechado" (MACHADO, 2007np).

O empreendedor verdadeiramente dito, como pregava Schumpeter, não espera uma necessidade do consumidor por algo novo que possa vir; na verdade, o consumidor sente necessidade de consumir o "algo novo" que já foi criado e que ficará obsoleto dentro em breve (LOPES et al, 2008). Talvez estejamos vendo acontecer exatamente isto neste início do Século XXI, com a revolução tecnológica em que vivemos, quando jovens recém-saídos das universidades (alguns nem precisam chegar lá), desenvolvem jogos para videogames e telefones móveis deixando atônitos incautos consumidores.

Para ilustrar, podemos citar personalidades conhecidas mundialmente por suas inovações: Bill Gates, Steve Jobs e a dupla Larry Page e Sergey Brin - criadores do Google – o site de busca mais usado no mundo, segundo a Wikipédia (WIKIPÉDIA, 2010). São todos empresários ao "velho-novo" estilo schumpeteriano.

1.4 O LÍDER INOVADOR

Qual a motivação de um empreendedor – esse inovador schumpeteriano? Não seria, certamente, motivado apenas pelo desejo de lucro:

" [...] antes de tudo, há o sonho e a vontade de fundar um reino particular, geralmente, embora não necessariamente, uma dinastia também...Depois há o desejo de conquistar; o impulso de lutar, para provar a si mesmo que é superior aos outros, ter sucesso, não pelos frutos que podem daí advir, mas

pelo sucesso em si... Finalmente há a alegria de criar, de realizar as coisas, ou simplesmente de exercitar sua energia e engenhosidade" (SCHUMPETER, 1957 apud MORICOCCHI e GONÇALVES, 1994, p.29).

“Adaptar, crescer, administrar eficientemente a rotina de uma empresa não significa empreender” (MARTES, 2010). Então, neste sentido, não há que se falar em inovação. Certamente alguém questionará o verbo adaptar no início da afirmação de Martes (MARTES, 2010). Seria essa adaptação uma tentativa de tornar a produção um pouco mais moderna e aí, sim, haveria inovação? De acordo com as ideias de Schumpeter seria negativa a resposta. Adaptar está incluso no “fluxo circular” do desenvolvimento, como dito anteriormente, é um fato cotidiano.

O fato de a empresa crescer está inserido no mesmo contexto, é mera expansão das atividades da empresa. O líder inovador promove uma ruptura radical do que está estabelecido, transformando assim um determinado setor, ramo de atividade, local de atuação do empreendedor (MARTES, 2010). Ou, segundo Parolin (PAROLIN e VOLPATO, 2008), esse líder possui “capacidade dinâmica [...] que gera para as firmas vantagens competitivas”.

Arrisca-se a dizer, neste caso, que cumprir o papel de combinar novos métodos de produção é para poucos. Esse profissional deverá demonstrar um comportamento excepcional, em outras palavras, será um obstinado acima da média, de qualidades ímpares, intelectuais e psíquicas.

O líder inovador age racionalmente, sendo que o valor que orienta sua ação está orientado para a inovação. Diante do inseguro, ele fará de tudo para planejar e controlar sua ação econômica, mas sabe que "aposta no escuro". A inovação é, portanto um fim em si mesma - é ela que se quer atingir, junto à reputação de ser inovador (MARTES, 2010).

Ainda de acordo com Martes (MARTES, 2010), há 3 dimensões a serem consideradas quanto a esse perfil:

A primeira dimensão é de ordem cognitiva e comportamental:

a) Para inovar, o indivíduo evita a todo custo problemas e soluções já testadas. Tal desafio o leva a planejar e racionalizar sua ação persistentemente. Compreender profundamente e intelectualmente a realidade em que atua é uma das grandes tarefas do empreendedor.

b) Exagerada vontade própria, posto que "no peito de quem deseja fazer algo novo, as forças do hábito se levantam e testemunham contra o projeto em embrião" (SCHUMPETER, 1985, p. 61, apud MARTES, 2010). As dificuldades de ordem institucional estimularão essa obsessão.

A segunda dimensão está no campo das dificuldades e habilidades do empreendedor, e a pesquisadora enumera as situações em que ocorrem:

a) (...) "impedimentos legais, políticos e econômicos provocarão uma reação de oposição." No campo econômico, os competidores, consumidores e aqueles com os quais precisam estabelecer relações de cooperação farão surgir a resistência ao que é antigo.

b) Tais dificuldades devem ser superadas pelo empreendedor, expondo desse modo sua capacidade de liderança, "pois a ele caberá *orquestrar* a implantação da inovação" (MARTES, 2010). Formando uma equipe eficiente, saberá liderar a criação de algo inovador.

A terceira e última dimensão chama-se motivação, que, segundo Martes (2010) não se define pela obtenção de lucros ou satisfação necessidades:

O empreendedor schumpeteriano age racionalmente, mas não orienta sua ação apenas pela razão, do mesmo modo que seu objetivo final não é apenas o lucro. Sua motivação também não é hedonista (satisfação das próprias necessidades). [...] o lucro, ele mesmo, é sobretudo uma consequência, e tende a ser interpretado como "índice de sucesso e sinal de vitória". O empresário inova e, ao inovar, lidera profundas transformações. Contudo, não lidera através do convencimento sobre a conveniência de seu plano inovador [...] mas na medida em que obtém sucesso, configura novos padrões de produção (MARTES, 2010np).

Motivação, em Psicologia, é a condição do organismo que influencia a *direção* (orientação para um objetivo) do comportamento. Em outras palavras é o impulso interno que leva à ação (WIKIPÉDIA, 2010). Tal conceito parece ser também aceito por estudiosos de economia, que creditam à motivação o sucesso dos negócios.

Afetivamente, o empreendedor é carismático e aventureiro, consegue arregimentar seguidores, lidera processos de mudança, institucionaliza novos métodos de produção, desafia instituições ao mesmo tempo em que ações e decisões são individuais e únicas (MARTES, 2010).

Porém, procurando adequar o conceito acima às ideias do economista Schumpeter é necessário acrescentar que as mudanças no plano econômico são um forte fator para que ocorra essa ação individual e única do líder, que induzirão o empreendedor a soluções inovadoras de grande impacto sobre as organizações e o próprio sistema.

Segundo Gibb (apud SARKAR, 2009, p. 81) mercado e ambiente realmente exercem influência sobre a resposta empreendedora. Graficamente, essa pressão exercida pelo ambiente econômico, está assim representada:

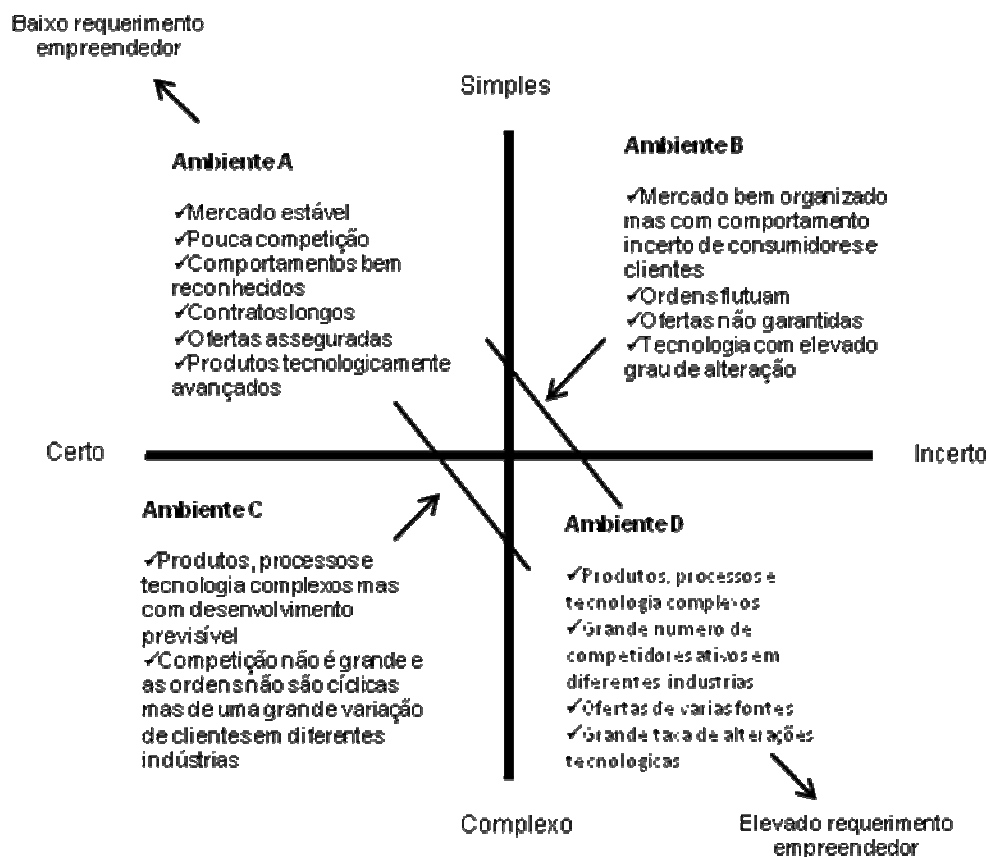


Figura 6-Fatores de mercado e ambiente que influenciam a natureza da resposta empreendedora.
Fonte: GIBB apud SARKAR, 2009.

No ambiente A haverá baixo desempenho empreendedor. O mercado apresenta-se estável, há pouca competição, reconhece-se os comportamentos de clientes, os contratos são longos com ofertas asseguradas e produtos tecnologicamente avançados.

No ambiente B, pode-se contar também com empreendedorismo reduzido. O mercado é de incertezas, apesar de bem organizado, mas de competição com clientes incertos. As indústrias não produzem suficientemente para garantir as ofertas e as tecnologias sofrem bastante alteração.

No ambiente C é requerido um grau elevado de empreendedorismo. O quadro que se apresenta traz produtos e processos, bem como tecnologia complexos, mas

previsíveis. A competição não é tão grande e há grande variedade de clientes em diferentes indústrias.

Na condição de mercado D, enfim, encontramos a situação ideal para concretização da figura empreendedora schumpeteriana, quadro este que requer um elevado grau de empreendedorismo e inovação: produtos, processos e tecnologia complexos, grande número de competidores ativos, ofertas de várias fontes e grande revolução tecnológica.

CAPÍTULO 2 – IDENTIFICANDO O LÍDER IDEAL

É possível identificar um líder inovador, nos moldes shumpeteriano, utilizando-se das teorias de administração ou da psicologia? Que espécie de liderança deverá exercer esse líder? Ele irá além do propósito de conduzir e supervisionar a equipe e deixá-la desenvolver-se até tornar-se independente e finalmente, inovar e inovar-se? São questionamentos inerentes ao tema do trabalho e, neste instante, bastante pertinentes, pois é do maior interesse descobrirmos tais respostas.

O indivíduo que implementa [...] novas combinações, inserindo as inovações no sistema produtivo, é o inovador, podendo esse ser ou não o inventor. Na realidade, o fato de o inovador confundir-se com outras funções é irrisório. Não é a propriedade o ponto fundamental em questão e, sim, a **liderança** [*grifo nosso*] (Ekerma n & Zerkowski, 1984 apud SHIKIDA e BACHA, 2009).

O dilema se anuncia pelo conceito de liderança, que dificilmente conseguimos separá-lo do conceito de líder.

2.1 LIDERANÇA

O termo 'liderança' é assunto de psicólogos e administradores há anos e se confunde muitas vezes com o conceito de líder por estarem, assim, essas duas palavras, sempre casadas, no aspecto de que um não existe sem o outro (líder e liderado). A imensidão de conceitos, os mais diversos, mais confunde do que facilita nosso trabalho.

Sem chegar a conclusões definitivas, características da liderança foram exploradas sob os mais variados aspectos, a um significado específico, a um único conceito ou uma teoria sistematizada e básica que delineia traços elementares de liderança de forma universal. O caminho da evolução histórica do conceito de liderança, talvez

permita compreender a complexidade do tema e suas muitas variáveis (GOMIDE, 2008).

Martín (MARTIN, 2006, p. 16) evoca os termos a partir do Dicionário Webster's:

Líder é o guia, o condutor, a pessoa que dirige. Pessoa que por força do talento ou qualidade de liderança, assume um papel de direção, de comando, tem seguidores em qualquer esfera de atividade ou pensamento. Liderança significa em primeiro lugar, o posto ou posição do líder, a qualidade do líder em liderar, o ato de liderar.

No Moderno Dicionário da Língua Portuguesa (MICHAELIS online, 2010) o significado de liderança é simples e conciso: “a função do líder”. Por conseguinte, “O líder é alguém que tem seguidores” (RODRIGUES e CARDOSO, 2006, p. 50). Visto desta forma, a imagem mental sugerida é a dos grandes líderes que comoveram, inspiraram e mobilizaram milhares de pessoas, tentando fazer - e de certa forma conseguindo - todos caminharem juntos na direção do mesmo objetivo: Hitler, Ghandi e Mao.

O leitor mais crítico irá pensar na incoerência dos três nomes apresentados acima, porém “a liderança pode melhorar ou piorar a História” (MAURIZ, 2008):

Alguns líderes têm sido responsáveis pelas loucuras mais extravagantes e pelos crimes mais monstruosos. Em contrapartida, outros têm sido vitais em conquistas da humanidade, tais como a liberdade individual, a tolerância racial e religiosa, a justiça social e o respeito pelos direitos humanos (MAURIZ, 2008).

Apesar da arregimentação de “seguidores” definir o papel de líder, alguns autores advertem quanto ao grau de submissão dos liderados:

[...] Drucker desconfiava do fenômeno de “endeusamento” de grandes líderes empresariais. “Os três grandes líderes do Séc. XX foram Hitler, Estaline e Mao. Dispensar este tipo de liderança carismática”, declarou uma vez mais com seu humor cortante, à revista Fortune” (RODRIGUES e CARDOSO, 2006, p. 37)

“O culto do líder é sempre um erro. Felizmente, a adoração do herói gera seu próprio antídoto” (MAURIZ, 2008).

“A missão dos seguidores é resistir à obediência cega” (GOFFEE, 2006, p. 158).

Goffee (GOFFEE, 2006, p. 156) ensina o comportamento ideal o bom seguidor:

Os bons seguidores dizem aos líderes o que pensam, queiram ou não ouvir. [...]. Quando dão o melhor de si, os funcionários escrupulosos tentam lembrar os líderes de “porque estamos aqui”.

A liderança é a soma de “autoridade, poder e influência exercidos sobre as pessoas” (GOMIDE, 2008). Para a professora, o conhecimento e o discernimento são atributos necessários ao líder no cumprimento da sua função de conquistar pessoas e angariar-lhes a confiança.

Esse líder terá que combinar liderança econômica e tecnológica obedecendo à lógica capitalista que molda o perfil empreendedor estabelecido por Schumpeter:

Os investimentos nas novas combinações de produtos e processos produtivos de uma empresa repercutem diretamente em seu desempenho financeiro, de modo que o moderno empresário capitalista deve ocupar ao mesmo tempo um papel de liderança econômica e tecnológica (SCHUMPETER, 1982, apud LOPES et al, 2006).

A liderança é percebida também como “relacionamento” e faz todo sentido. Como então atrair seguidores senão pela relação de confiança entre líderes e liderados?

A liderança é um relacionamento que tem origem em seu meio e seu sucesso é incorporado em sua equipe como o mais precioso valor e crença. Por isto, os líderes devem ser comprometidos, demonstrando claramente os seus princípios e responsabilidades, tendo ações que resguardem a equidade, e denotem equilíbrio e justiça em suas decisões (GOMIDE, 2008).

Nessas relações, o líder deve saber a hora de aproximar-se e de afastar-se de seu grupo:

[...] liderança sem dúvida é um **relacionamento** *[grifo nosso]*. [...] bons líderes gerenciam o relacionamento, sabendo quando se aproximar para criar empatia, criar relações calorosas, leais e de afeição; e quando se distanciar – para manter as pessoas com foco nos objetivos (GOFFEE, 2006, p.18).

Além de liderar internamente, o líder schumpeteriano, voltado para a inovação, deve relacionar-se de modo contínuo com os elementos externos que influenciam no diferencial competitivo das organizações:

No atual estágio da economia do conhecimento, a inovação é um processo de múltiplas fontes derivadas de complexo fluxo de interação de indivíduos, empresas e outras organizações voltadas para a busca do conhecimento e para a difusão das tecnologias. O desenvolvimento e a divulgação das inovações vinculam-se a mecanismos de interação do negócio com seu ambiente e com o aprendizado tecnológico baseando-se no **intercâmbio contínuo** [grifo nosso] de informações entre produtores e usuários de inovação (PAROLIN e VOLPATO, 2008, p. 25).

2.2 LIDERANÇA CORPORATIVA NA ATUALIDADE

A globalização, bem como a Era da Informação, das operações virtuais e a alta competitividade no mundo corporativo são fatores que levam as empresas a procurarem crescer em velocidade cada vez maior. Some-se a tudo isso a concorrência acirrada e a exigente alteração da qualidade dos produtos fazendo com que as empresas apostem na inovação para superar as expectativas dos consumidores, apresentando muitas vezes um produto final com relação custo x benefício equilibrada, com alta qualidade e muito antes da concorrência. Essa é a batalha diária a ser enfrentada pelo líder empreendedor que deseja a todo custo ver seus negócios atingindo novos mercados internacionais e atendendo os seus rígidos padrões (BARBIERI, 2005, p. 31).

Nesse mesmo mercado altamente competitivo, o ser humano se constitui no mais importante recurso da organização:

Ter pessoas que maximizem o uso do capital e que saibam gerar, desenvolver e aplicar conhecimentos, métodos e tecnologias, notadamente às relacionadas com o ser humano, de como tornar as pessoas motivadas para atingirem aos objetivos organizacionais (MAURIZ, 2008np).

De acordo com Gomide (GOMIDE, 2008), são os recursos humanos quem irão determinar o êxito nos resultados da empresa; em essência, o homem é o elemento determinante do sucesso ou do fracasso organizacional, pois é “através de sua competência e suas atitudes que as empresas criam diferenciais que lhes concede vantagem competitiva”.

O homem, portanto, com talento, potencial, diversidade e motivação faz com que as organizações desenvolvam seus planejamentos, executem suas estratégias e atinjam seus objetivos numa escalada de sucesso (GOMIDE, 2008).

Segundo Parolin (PAROLIN e VOLPATO, 2008) diante do quadro competitivo atual, a formação de perfis empreendedores deve, fundamentalmente, preparar o líder a pensar e agir por conta própria, fazendo da criticidade, liderança, criatividade e visão de futuro as bases dessa formação. Dessa forma, segundo Parolin, nascerão inovadores com competência para fazer com que grandes organizações sejam capazes de sobreviver num ambiente de constantes mudanças.

2.3 LÍDERES: ESTILOS E CARACTERÍSTICAS

Intuitivamente conseguimos identificar um líder, porém estabelecer o perfil é verdadeiramente complexo. A essência da liderança não é somente o conjunto formado pelas habilidades pessoais ou um rol comportamental. Ela pode ser trabalhada através de algumas habilidades encontradas no líder e que o conduzirão ao seu sucesso, numa demonstração de equilíbrio entre as funções de responsabilidade por processos, poder e influência sobre os demais (GOMIDE, 2008).

A arte de liderar compreende competência, justiça e ética. As primeiras teorias sobre liderança apontavam para uma característica inata do indivíduo que aflorava em algum momento de sua vida. Uma outra abordagem teórica seguiu o caminho dos estilos de liderança, definidos sob duas orientações: uma relacionada à tarefa ou processos de trabalho e a outra, à pessoa e suas relações (GOMIDE, 2008).

Ao consultarmos a página da Wikipédia (WIKIPÉDIA, 2010), solicitando a busca pela expressão “estilos de liderança”, são informadas três principais teorias sobre a liderança:

Traços da personalidade - segundo esta teoria, o líder possui características marcantes de personalidade que o qualificam para a função; e estas características são inatas.

Estilos de liderança - aponta três estilos de liderança: autocrática, democrática e liberal, que ora foca nas tarefas, ora foca nas pessoas. Essa teoria, na década de 70, foi ampliada para a "Teoria 3-D da Eficácia de Liderança" (REDDIN, 1975).

Situações de liderança - teoria em que o líder pode assumir diferentes padrões de liderança de acordo com a situação e para cada um dos membros da sua equipe.

2.3.1 A teoria dos traços da personalidade

Essa teoria é a mais antiga e preocupava-se em *identificar* o líder tendo em vista que o mesmo já nascia feito. Suas características seriam percebidas e o líder seria alocado de acordo com elas. No entanto essa teoria caiu em desuso por nunca ter sido provada a existência de tais características determinantes e estancas que pudessem discriminar líderes de não-líderes (SCHNEIDER, 2005).

2.3.2 A teoria dos estilos de liderança

Em um contexto mais amplamente definido, o líder decidirá mediante conflito e escolha como elementos cruciais de sua atuação. Qualidades do líder que podem ser objetivamente determinadas, ou a forma como constroem e interpretam o sentido dos eventos são agora observados. Deixam-se de focalizar o indivíduo em si no papel de líder, e voltam-se às funções exercidas pelos líderes, em busca de uma análise de como os líderes procuram administrar determinadas situações e o modo de interagirem entre os diferentes membros de uma organização (GOMIDE, 2008).

Assim, foram definidos, a princípio, quatro estilos de liderança cujas descrições apresentadas abaixo, resumidamente, foram retiradas da Wikipédia (WIKIPÉDIA, 2010):

Liderança autocrática: na Liderança autocrática o líder é focado apenas nas tarefas. Este tipo de liderança também é chamado de liderança autoritária ou diretiva. O líder toma decisões individuais, desconsiderando a opinião dos liderados. O líder determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas, de modo imprevisível para o grupo. O líder é dominador e pessoal nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.

Liderança democrática: Chamada ainda de liderança participativa ou consultiva, este tipo de liderança é voltado para as pessoas e há participação dos liderados no processo decisório. As diretrizes, nesse caso são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder. A divisão das tarefas fica ao critério do próprio grupo e cada membro pode escolher os seus próprios companheiros de trabalho. O líder é objetivo e limita-se aos fatos nas suas críticas e elogios.

Liderança liberal ou Laissez faire: Laissez-faire é a contração da expressão em língua francesa *laissez faire, laissez aller, laissez passer*, que significa literalmente "deixai fazer, deixai ir, deixai passar". Neste tipo de liderança as pessoas tem mais liberdade na execução dos seus projetos, indicando uma equipe madura, autogerida e que não necessita de supervisão constante. Por outro lado, a

Liderança liberal também pode ser confundida com uma liderança negligente e fraca, onde o líder deixa passar falhas e erros sem corrigi-los.

Liderança paternalista: O paternalismo é uma atrofia da Liderança, onde o Líder e sua equipe têm relações interpessoais similares às de pai e filho. A Liderança paternalista pode ser confortável para os liderados e evitar conflitos, mas não é o modelo adequado num relacionamento profissional, pois numa relação paternal, o mais importante para o pai é o filho, incondicionalmente. Já em uma relação profissional, o equilíbrio deve preponderar e os resultados a serem alcançados pela equipe são mais importantes do que um indivíduo.

A teoria dos estilos de liderança, a exemplo da teoria dos traços da personalidade, também é considerada por estudiosos de hoje como não usual:

Antes, se você tinha o estilo autocrático, significava que agiria dessa maneira em todas as circunstâncias, o que quer dizer que o máximo que poderia fazer era que montasse uma equipe que aceitasse o seu estilo. [...] as características de cada estilo poderiam ser definidas como a inflexibilidade do líder.

As nomenclaturas: autocrática, democrática, paternalista e liberal já não são de uso corrente, dando espaço aos estilos mais elaborados. (ERVILHA, 2008, p. 87).

2.3.3 A Liderança situacional e a teoria 3D da eficácia de liderança

Ao que parece, a teoria dos estilos de liderança foi progredindo ao longo dos anos, sofrendo influência de vários teóricos que, provavelmente, tentavam aprimorá-la e torná-la adequada a cada nova realidade.

A teoria dos estilos de liderança e a teoria da liderança situacional foram compiladas na “Teoria 3D da Eficácia de Liderança” de Reddin (Figura 8), na década de 70 (LUZ, 2009).

Os estilos básicos da liderança situacional deram lugar a outros quatro estilos de liderança de maior eficácia, funcionando de acordo com as circunstâncias e influências mútuas entre líderes e liderados. A julgar se o líder é orientado intensamente para a tarefa, bem como orientado para as relações tem-se o estilo *integrado*; ou o comportamento para a tarefa e para as relações, usado em menor grau: estilo *separado*; ou comportamento para as relações a ser usado em maior grau que o para a tarefa: estilo *relacionado*; ou, ainda, o comportamento para a tarefa poderia ser usado em maior grau tem-se o estilo *dedicado* (LUZ, 2009).

Paul Hersey e Kenneth H. Blanchard desenvolveram a teoria e as técnicas da liderança situacional utilizando-se das dimensões: “tarefas” e “relações”, acrescentando a *maturidade* dos liderados, a *capacidade* e a *disposição*, alterando dimensão da teoria 3D da eficácia (ERVILHA, 2008).

Segundo Martín (MARTIN, 2006) explica que essa teoria trata das quatro combinações de conduta do líder:

- ✓ Líder intensamente voltado para tarefas e para relações – estilo integrado;
- ✓ Líder pouco voltado para tarefas e para relações – estilo separado;
- ✓ Líder intensamente para tarefas e pouco para relações – estilo dedicado; e
- ✓ Líder intensamente para relações e pouco para tarefas – estilo relacionado.

Somente uma dessas combinações será adequada a um grau de maturidade dos liderados. A eficácia do líder será comprovada pelo devido ajuste entre seu estilo de liderança e o nível de maturidade de seus liderados. A maturidade dos liderados compreende a disposição e a habilidade das pessoas de se autogerenciarem. Essa maturidade se divide em duas dimensões: a maturidade psicológica orientada para a disposição ou motivação para fazer algo e a maturidade de trabalho, compreendida como a habilidade/ capacidade para fazer algo (HERSEY e BLANCHARD, 1997 apud MARTÍN, 2006).

Tal maturidade é um importante fator de liderança por mostrar a independência dos liderados em relação ao líder, demonstrando a capacidade e disposição do liderado

“para assumir responsabilidades” (ERVILHA, 2008, p.93). Para compreendê-la melhor utilizamos a Figura 7, abaixo:

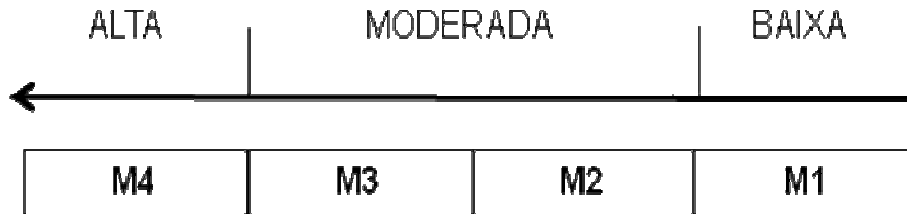


Figura 7-Maturidade dos liderados. Fonte: (ERVILHA, 2008)

Se o liderado está executando uma tarefa da qual ainda não tem conhecimento, sua maturidade é baixa [M1]. Conforme assimile e execute a tarefa sua maturidade será média baixa [M2]. Quando o liderado entende a tarefa e procura o líder somente para esclarecimento inicial, sua maturidade é média alta [M3]. Ao executar a tarefa sozinho e entregá-la pronta ao líder, a maturidade do liderado é alta [M4] (ERVILHA, 2008, p.94).

Ainda sobre à teoria 3D da eficácia, convidamos para observação do gráfico em três dimensões da Figura 8, em que temos representados os quatro estilos básicos de liderança no primeiro plano, cada um tendo equivalente mais efetivo ou menos efetivo, sendo substituídos assim por oito estilos gerenciais, sendo quatro no segundo plano e outros quatro no terceiro plano, em conformidade com o uso mais eficaz ou menos eficaz dos estilos básicos de liderança (CHIAVENATO, 2008):

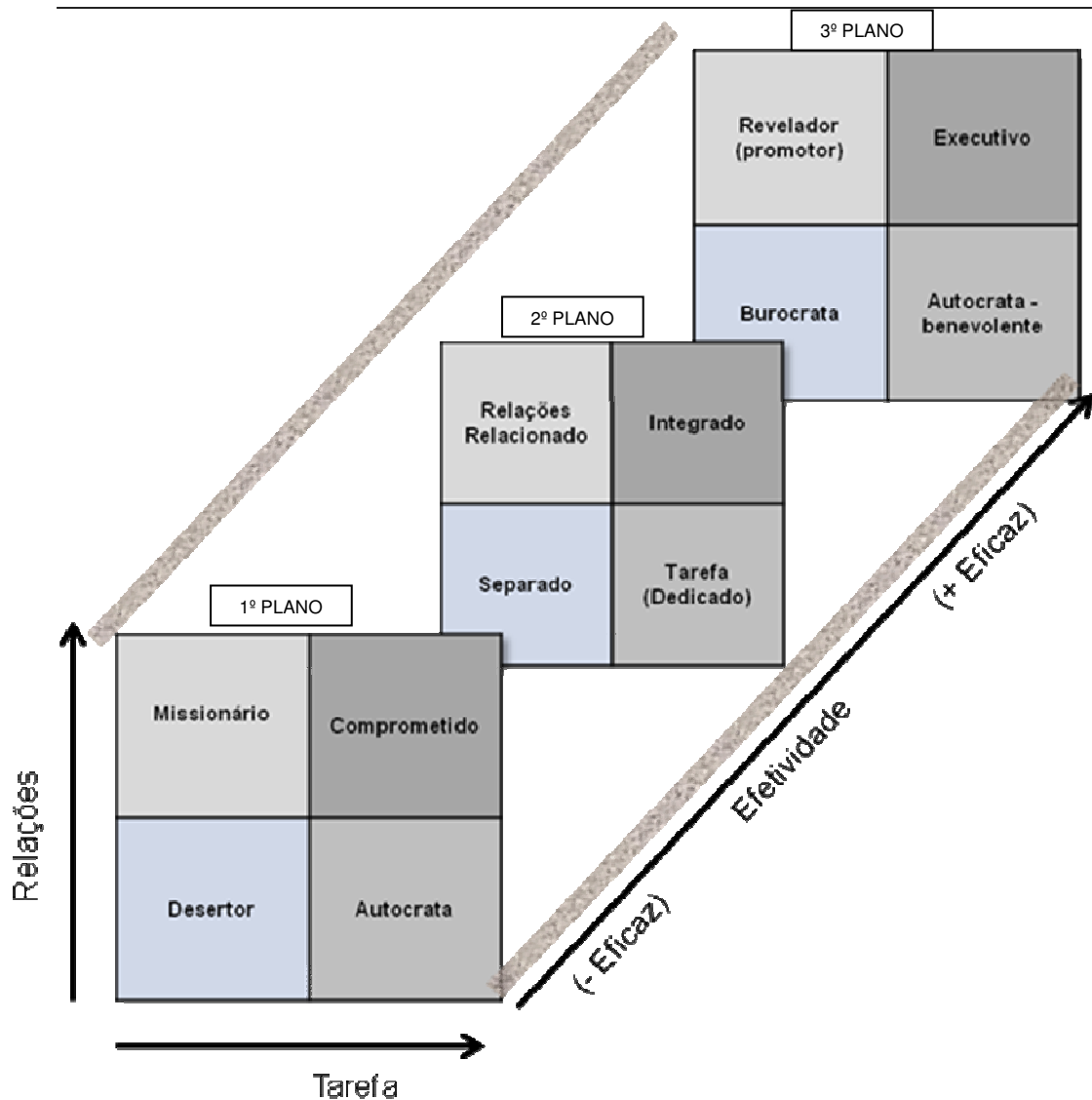


Figura 8-Teoria 3D - Fonte: Reddin apud SCHNEIDER (com adaptações)

No primeiro plano, os estilos básicos: se mais dedicado à tarefa e menos às relações (autocrata); se menos orientado à tarefa e mais para as relações (missionário); se igualmente baixa valorização às tarefas e às relações (desertor); se igualmente intenso em relação às tarefas e às relações (comprometido). No segundo plano, agora em busca de maior efetividade na aplicação de seus estilos: se mais dedicado à tarefa e menos às relações (dedicado); se menos orientado à tarefa e mais para as relações (relacionado); se, igualmente, baixa valorização às tarefas e às relações (separado); se igualmente intenso em relação às tarefas e às relações (integrado). No terceiro plano, buscando a máxima eficácia, os estilos são os seguintes: se mais dedicado à tarefa e menos às relações (autocrata benevolente);

se menos orientado à tarefa e mais para as relações (promotor/ empreendedor); se, igualmente, baixa valorização às tarefas e às relações (burocrata); se igualmente intenso em relação às tarefas e às relações (executivo).

Nesse modo de pensar, os estilos mais eficazes de liderança são: burocrata, autoritário benevolente, empreendedor (revelador ou promotor) e executivo (ERVILHA, 2008).

Vejamos o perfil de cada um desses líderes mais eficazes:

Autocrata-benevolente: é percebido como quem sabe o que deseja e sabe como conseguir aquilo que deseja sem criar ressentimentos.

Burocrata: é percebido como escrupuloso e interessado, acima de tudo nas regras e procedimentos.

Empreendedor/Promotor: é percebido como tendo confiança implícita nas pessoas e interessado acima de tudo, em desenvolvê-las como indivíduos.

Executivo: é percebido como uma boa força motivadora e um gerente que estabelece altos padrões, trata cada um de forma diferente e prefere dirigir através de equipes.

Ao liderar pessoas com efetividade não se pode simplesmente observar o comportamento das pessoas. Não há um só estilo de liderança válida para todas as situações, mas cada situação “requer uma estratégia própria” - cabe ao líder eficaz saber aplicar a estratégia mais apropriada a cada situação (CHIAVENATO, 2006, p.172).

Na tabela abaixo podemos conhecer algumas teorias, numa abordagem mais moderna, são as chamadas teorias da Nova Liderança (SCHNEIDER, 2005), bem como as características de cada perfil de liderança. Vejamos:

Tabela 2-Teorias da nova liderança e respectivas características dos líderes

| <i>Transformacional</i> | <i>Transacional</i> | <i>Carismática</i> | <i>“Superliderança”</i> |
|---|---|--|---|
| O líder desenvolve uma visão, engendrando orgulho, confiança e respeito. | O líder recompensa os seguidores pela conformidade com os objetivos da performance. | O líder reconhece oportunidades e necessidades de mudança e formula uma visão em relação a essas necessidades. | O líder conduz as pessoas a se autoliderarem. |
| O líder motiva criando altas expectativas, modelando comportamentos e criando símbolos. | | O líder comunica a visão relacionando a situação atual como inaceitável, usando de boa retórica. | O líder educa os subordinados, estimulando-os a se tornarem independentes dos líderes formais. |
| O líder dá atenção personalizada aos seguidores. | O líder age pela exceção, ou seja, apenas quando as atividades não estão de acordo com o planejado. | O líder constrói uma imagem de confiança para a visão. | O líder cria propósitos comuns de desempenho, objetivos e posicionamento, pelos quais tanto o grupo quanto o líder se mantém mutuamente responsáveis. |
| O líder continuamente traz novos desafios aos seguidores. | | O líder dá poder aos seguidores para atingir a visão e auxilia exercendo o exemplo. | |

Fonte: Adaptado de BRYMAN apud SCHNEIDER (2005)

Na teoria transformacional, a visão é a do líder, visão esta que inspira orgulho, confiança e respeito. A motivação ocorre a partir do líder, é ele quem motiva, criando expectativas, modelando comportamentos e criando símbolos. A atenção aos liderados é personalizada e novos desafios são sempre colocados à mesa.

Na teoria transacional, recompensa é a palavra-chave. O líder age apenas quando as ocorrências estão fora do planejado.

Na teoria carismática, o líder volta-se para seus liderados percebendo necessidades de mudanças e oportunidades. Após criar uma visão a partir das necessidades

percebidas a comunica ao grupo, construindo uma imagem de confiança para a mesma. Por último, o líder concede poder aos liderados para que atinjam a visão e exerce o exemplo.

Na superliderança, o líder cultiva a autoliderança de seus seguidores, tornando-os independentes. Há um tratado ou acordo dividindo as responsabilidades entre todos (SCHNNEIDER, 2005).

De acordo com Gomide (2008), três elementos serão importantes para disseminação liderança, proporcionando uma estrutura interna saudável e dinâmica, melhorando a qualidade de vida e refletindo na satisfação do cliente, o que certamente irá trazer bons resultados para as organizações. Esses três elementos, que visualizamos na figura a seguir, não podem estar dissociados:

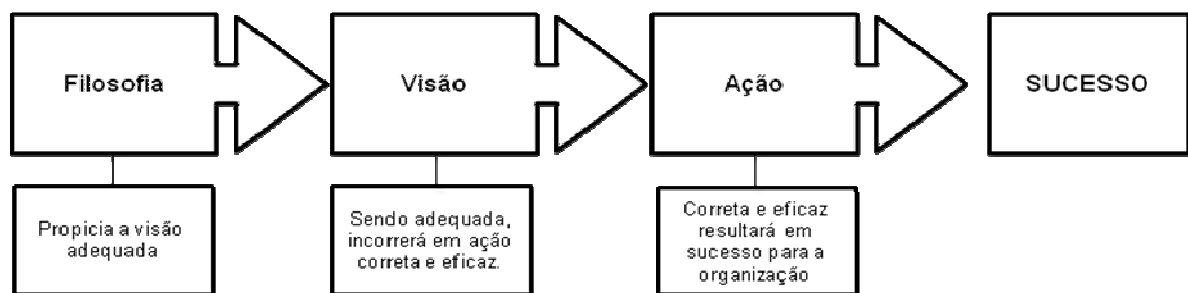


Figura 9-Elementos de disseminação da liderança baseado em GOMIDE (2008). Fonte: elaboração própria (2010).

CAPÍTULO 3 – OUTRAS ABORDAGENS SOBRE LIDERANÇA

Observar o passado para fazer o futuro, diz o senso comum, é uma medida sábia para os que desejam acertar. Desse modo é que optou-se por discorrer sobre várias teorias que tratam dos perfis de liderança, desde a pioneira, do traço da personalidade, para qual a liderança é inata até chegar aos dias atuais - da superliderança. O que está estabelecido no momento? Que tipo de líder serve de modelo na atualidade?

3.1 O LÍDER PÓS-MODERNO

Vários autores concordam que o líder atual “não tem estilo” (ERVILHA, 2008). Em resumo, não tem um único estilo; o líder baseia-se em todos os estilos e age conforme exigir o momento. Nesse contexto, o líder deve estar preparado para as mudanças:

O ser humano hoje cria tecnologias, faz avançar processos, aprimora as bases empresariais e econômicas e, assim, transforma a sociedade e, ao mesmo tempo, é transformado por ela. Os negócios e as empresas são os instrumentos de maior transformação porque representam a arena em que se processam as mudanças. [...] O líder consegue trabalhar com todas as mudanças, parecendo ter certeza quando a era que vivemos é de incerteza (ERVILHA, 2008, p. 24).

O líder deverá preocupar-se com o ambiente onde irá atuar. Ele deve saber que estilo ou estilos ele deverá adotar diante das situações que lhe são apresentadas. Sob este aspecto (o ambiente) é senso comum que ‘mudança’ seria a palavra-chave de um possível debate. Talvez dezenas ou centenas de perguntas surjam diante dos desafios do mundo moderno. Convém compreender esse cenário para a correta identificação do líder ideal.

Novamente recorrendo ao pensamento de Schumpeter, corroboramos com sua teoria do desenvolvimento econômico em uma economia cada vez mais capitalista e de eterna mudança. O líder não seguirá um padrão, ele é racional, mas age por conta própria (SCHUMPETER apud MACHADO, 2007). As inovações, os avanços tecnológicos além da competição globalizada resultam na exigência de uma liderança transformada e transformadora, com olhos para o futuro com todas as adversidades que se anunciarão ao longo do tempo. “Não existem padrões de liderança, pois nem mesmo existem padrões organizacionais” (GOMIDE, 2008).

As pressões mercadológicas de profundas mudanças exigem do novo líder a obsessão por resultados. A partir dos resultados obtidos será possível avaliar se houve ou não um desempenho eficaz do líder e sua equipe:

Não se engane: o objetivo de todo líder é obter resultados. Uma liderança formidável tem o potencial de levar pessoas a níveis de realização extraordinários... (GOFFEE, 2006, p. 2).

O líder é aquele que funde a predisposição da sua equipe ao seu estilo, e o seu estilo está ligado à situação esperada e ao resultado obtido (ERVILHA, 2008, p. 92). Para Gomide também ocorre visão para resultados:

Estudos contemporâneos tratam o líder como um possível transformador, através de sua visão pessoal e de sua energia, inspirando seus seguidores e impactando os resultados das organizações (GOMIDE, 2008, p.107).

Ervilha (ERVILHA, 2008) sugere três lições de liderança para alcance dos resultados que interessam a qualquer organização:

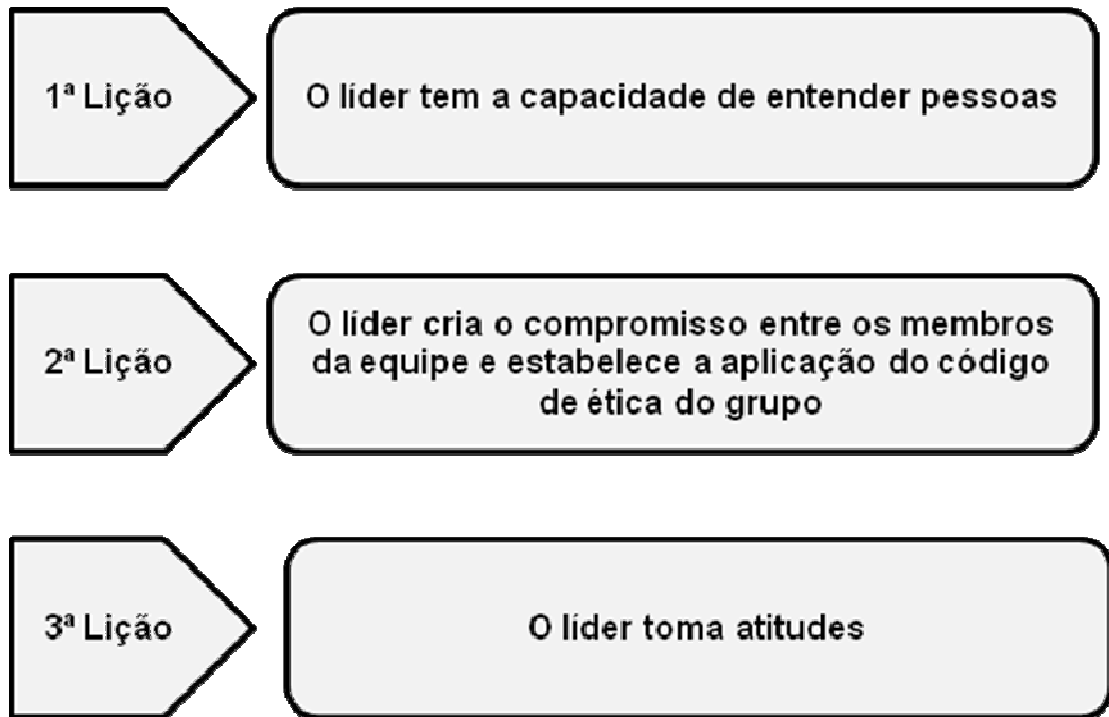


Figura 10-Lições de Liderança. Fonte: ERVILHA (2008) com adaptações.

Na primeira lição de liderança – capacidade de entender pessoas – o líder é aquele que compreende aspirações, expectativas, anseios e desejos dos liderados. Tal abordagem nos remete invariavelmente ao líder mais orientado às relações, da teoria situacional.

Na segunda lição – compromisso entre os membros da equipe e código de ética - ajuda a integrar o grupo e está de acordo com o espírito corporativo no objetivo comum de trazer resultado para a organização.

Na terceira lição – o líder toma atitudes – esse aspecto diferencia o líder de outras pessoas. Ervilha (ERVILHA, 2008) ainda faz a diferença entre comportamento e atitude. O primeiro é previsível enquanto que o segundo, não.

Para Chiavenato, a liderança conjuga o tripé: características pessoais do líder, dos liderados e da situação que os envolve. Essa percepção de liderança está baseado na teoria humanística, cujo foco são as pessoas e os grupos sociais nas organizações. Nesse aspecto, não há um tipo único e exclusivo para cada situação.

O verdadeiro líder saberá “conjugar e ajustar todas essas características” (CHIAVENATO, 2006, p.20).

A formação e o desenvolvimento do líder deverão considerar as habilidades e estratégias necessárias para alcançar um diferencial competitivo na situação vigente, investigando a competência individual do líder em sua essência. O líder enfrentará novos núcleos de liderança diante da tendência de descentralização, presume Gomide (GOMIDE, 2008, p. 111).

De acordo com Chiavenato (apud MATOS, 2002), há vários obstáculos a serem superados pelos líderes neste novo milênio. Também conhecidos como fatores críticos de sucesso, os líderes tornarão esses obstáculos transponíveis para garantir a sobrevivência da empresa. São eles:

A globalização e seu caráter gradativamente expansivo e competitivo. O intenso desenvolvimento da tecnologia, trazendo novas plataformas de suporte e gestão de negócios. A informação cada vez mais rápida e volumosa, que precisa ser oferecida. O foco no cliente, no sentido de ultrapassar suas expectativas e de assegurar fidelidade. A estrutura organizacional, cada vez mais flexível e ágil. A cultura organizacional, cada vez mais participativa e democrática. A gestão de pessoas, como parceiros ativos e proativos da organização e o conhecimento como novo fator de produção, de geração de valor e riqueza (MATOS, 2006, p. 47).

Chiavenato (apud MATOS, 2006) afirma que houve mudanças e que, neste período, o desafio é mais perturbador:

“Hoje o dilema está entre caos e ordem, emoção e razão, homem e máquina. Não estando mais na instabilidade e estabilidade, mudança e permanência, inovação e conservantismo, como antigamente” (MATOS, 2006, p. 47)

As empresas têm se beneficiado dos mais variados conselhos, técnicas e métodos administrativos: reengenharia, demissões voluntárias ou não (corte de pessoal), *benchmarking*, *downsizing*, tudo em busca de aumentar seu lucro em um mercado bastante competitivo. No entanto, são sempre surpreendidas pelos concorrentes que estão à sua frente, a quilômetros de distância. Não conseguem entender como isso é possível de acontecer após aplicar os mais modernos processos de gestão e muitas vezes usar das tecnologias mais avançadas. A resposta é que o concorrente

inova mais. A inovação, atualmente, é tão importante quanto a qualidade dos produtos. “Ela é crucial”, independe se falamos de pequena, média ou grande empresa. (SIMANTOB e LIPP, 2003)

Vendramini, (VENDRAMINI et al, 2010) relaciona algumas características que são atribuídas ao novo líder diante da realidade atual:

Ampliar a maneira de ver o mundo, de perceber a organização, seu negócio, a amplitude das fronteiras e adotar valores universais - visão de futuro - enxergar além das fronteiras, são características fundamentais do novo líder.

A inovação poderá ser induzida; líderes conduzirão seus liderados nesse processo, criando uma rotina de geração de ideias e cultura de aprendizado. Em primeiro lugar deverá proporcionar aos seus liderados uma visão global do negócio, fazendo com que as pessoas trabalhem mais pelo resultado da organização como um todo do que pelo desempenho individual (SIMANTOB e LIPP, 2003).

O líder do novo milênio terá sua atuação baseada em princípios. Princípios, segundo Covey (COVEY, 2006) são leis naturais comprovadas por si próprias. Os princípios não se alteram nem mudam, indicam o caminho na direção correta, tanto na vida pessoal como no universo corporativo. Equivalem ao conjunto de ideias, valores, ensinamentos e normas que elevam, enobrecem, fortalecem e inspiram os seres humanos, líderes ou não. Há prosperidade onde se aplicam os princípios corretos e, ao contrário, a humanidade experimenta dissabores (guerras, conflitos interculturais, desastres econômicos) quando há violação de princípios corretos. Homens e mulheres de caráter, líderes eficazes, colocam os princípios no centro de suas vidas, nas suas relações com os outros, nos seus acordos e contratos, em seus processos administrativos nas organizações, enfim, na definição de suas missões (COVEY, 2006).

Chiavenato (CHIAVENATO, 2006) apresenta a teoria de Pfeffer¹ segundo a qual existem três princípios de liderança para que o líder transforme a organização e consiga despertar o comprometimento da equipe:



Figura 11-Princípios de Liderança de Pfeffer apud CHIAVENATO (2008). Fonte: Elaboração própria (2010).

O primeiro princípio, no círculo da esquerda, reporta ao tratamento com respeito e dignidade para com as pessoas. A confiança obriga que os valores organizacionais tenham forte significado para as pessoas.

No círculo central está o princípio do estímulo às mudanças. O líder que respeita as pessoas compreende que a mudança envolve as atividades de todos. Hábitos serão rompidos, mudando a forma como a empresa está organizada, até mesmo fisicamente.

No terceiro princípio, no círculo da direita, exigir-se-á do líder a implantação de sistemas que gerem capacidade e competência como diferencial da organização, direcionando as pessoas nesse sentido (CHIAVENATO, 2006).

Também Covey (COVEY, 2006) entende a aplicação de princípios como inerente à liderança:

Valorizar-se e, ao mesmo tempo, subordinar-se a propósitos e princípios mais elevados é a paradoxal essência de uma humanidade mais elevada e a base para uma liderança mais eficaz.

[...]

Princípios corretos assemelham-se a bússolas: estão sempre indicando o caminho. E, se soubermos como lê-los, não nos perderemos, não nos sentiremos confusos nem seremos enganados por vozes e valores conflitantes (COVEY, 2006).

O líder de hoje - e agora estamos especificamente tratando sobre o líder corporativo, o administrador de empresa - deve considerar o trabalho em equipe:

“Nos dias de hoje, o administrador precisa possuir certas competências básicas: relacionamento interpessoal, comunicação, liderança, motivação e resolução de conflitos. Além disso, deve saber construir e dinamizar equipes de trabalho. O trabalho em equipe está em alta no mundo dos negócios” (CHIAVENATO, 2006, p. 24).

3.2 LÍDER: O SER IDEAL

Um misto de administrador e líder, com discernimento para agir conforme a situação, orientado para resultados, compreendendo e reconhecendo o esforço pessoal de todos à sua volta. O administrador e o líder são dois polos de uma mesma estrutura, “todo administrador é um líder e vice-versa”, porém o líder está mais orientado para as relações humanas, enquanto o administrador o está mais para processos (GOMIDE, 2008).

O papel do líder “não é o de condução e controle de um grupo”, na verdade sua função é de orientação e supervisão, possibilitando ao liderado crescimento e aprimoramento contínuos e autônomos, trabalhando o próprio desenvolvimento pessoal e profissional, criando um vínculo de comprometimento entre ambos - líder e liderado.

O líder é e sempre será o agente de mudanças, fomentando a cultura na construção do presente e no pensar estratégico do futuro da organização. Mesmo estando à frente do grupo de trabalho, o líder está sempre pronto para servir:

O homem que serve, preocupa-se em pensar o porquê e o para quê de todas as coisas, buscando a melhoria contínua para si e seu meio, criando um ambiente de trabalho que propicie a realização de tarefas criativas, incentive a inovação e

enalteça a realização, transformando a capacidade potencial em real (GOMIDE, 2008).

Conforme Gomide (GOMIDE, 2008) o desenvolvimento do líder não se encontra em pacotes prontos. O ponto de partida é seu interior, o “como ser”:

O líder, voltado para ‘como ser’, ouve e aprende, tornando-se alguém imprescindível para os dias atuais e, principalmente, para o futuro (GOMIDE, 2008, p. 25).

A competitividade entre as empresas, a evolução da tecnologia nessa Era digital propiciando a informação em tempo real num mundo globalizado ditam as regras de um novo modo de fazer negócios. Os líderes deverão se adaptar às mudanças na velocidade da luz, e para isso devem antever as oportunidades, principalmente em tempos de crises. Os perfis dos líderes estarão oscilando conforme as situações, circunstâncias, pessoas e ambiente, e sempre recorrerão, sozinhos ou em grupo, à inovação tecnológica como diferencial competitivo. Para tanto, a ideia da destruição criativa de Schumpeter será válida conquanto o líder supere crises através da inovação.

O líder não tem estilo definido, mas tem segurança de agir conforme a situação. Ele é forte o suficiente para enfrentar as turbulências e sair delas com uma ideia inovadora. Para tanto envolverá sua equipe num clima de confiança e respeito, sem esquecer dos objetivos comuns: os resultados.

O novo líder é orientado para as relações, evocando para si a responsabilidades de motivar os liderados, ouvindo-os, compreendendo-os e conduzindo-os para o autogerenciamento e busca obsessiva por resultados. É assim, ao que parece, a concretização dos ensinamentos de Schumpeter que, já em 1911, previa essa movimentação em forma de onda – num vai e vem infinito, em que a economia não estabilizada provoca a criatividade dos que estão à frente dos negócios, não necessariamente “o dono do capital, mas o empresário”/empreendedor. (SHUMPETER, 1982 apud MACHADO, 2007).

CONCLUSÃO

Não existe um estilo definido e pronto para a liderança empreendedora de Schumpeter. O mais próximo desse perfil é líder empreendedor/ revelador ou promotor configurado na teoria 3D da eficácia da liderança. Está no máximo da eficácia (3º Plano) e voltado para as relações. Ele motiva o seu liderado a tornar-se independente de seu líder e constrói uma relação de confiança mútua, criando um ambiente saudável para as inovações. Mas essa proximidade de estilo deverá permitir flexibilidade do líder, liberando-o para agir conforme as circunstâncias, as pessoas e o ambiente, sem prender-se a um comportamento único. A função do líder será a liderança pautada na liberdade de criação e inovação, plenamente empreendedora, em nome do sucesso nos negócios, dos resultados positivos e construtivos.

O assunto liderança é infinito por ser infinita a vontade do homem em superar-se e demonstrar seu potencial de líder diante de seus liderados. A pesquisa bibliográfica apoia-se em apuração de fontes teóricas, e tem sua utilidade e importância. No entanto, sugere-se que em novos trabalhos sobre o mesmo tema inclua-se pesquisas de campo, limitando-se o tema, por exemplo, a um ramo de atividade ou a uma região geográfica a fim de ilustrar o que acontece na realidade das empresas no que diz respeito aos perfis de liderança adotados.

A liderança empreendedora também poderia ser abordada do ponto de vista político e econômico, fazendo-se estudos de casos de empresas que adotam as modernas técnicas de gestão e desenvolvimento de pessoas, limitando-se a um determinado estado ou município. Fica a sugestão para interessados em descobrir novos estilos de liderança a partir de diferentes realidades.

REFERÊNCIAS

- BACKHAUS, Jürgen (Ed.). **Joseph Alois Schumpeter: entrepreneurship, style and vision**. Boston: Kluwer Academic Publishers, 2003.
- BARBIERI, José Carlos (Org.). **Organizações inovadoras: estudos e casos brasileiros**. 2. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: FGV, 2004.
- CARDOSO, Jaime Fidalgo; RODRIGUES, Jorge N. **Peter Drucker: o essencial sobre a vida e obra do homem que inventou a gestão**. 1. ed. Portugal: Centro Atlantico, 2006.
- CHARAN, Ram. **O líder criador de líderes**. Tradução Cristina Yamagami. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- _____, Idalberto. **Gerenciando com as Pessoas**, 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- COVEY, Stephen R. **Liderança baseada em princípios**. Tradução Astrid Beatriz de Figueiredo. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.
- EPSTEIN, J. Marc; DAVILA, Tony; SHELTON, Roberto D. **As regras da inovação**. Tradução Pearson Education, Inc. Porto Alegre: ARTMED, 2006.
- ERVILHA, A. J. Limão. **Liderando equipes para otimizar resultados**. 3. ed. São Paulo: Nobel, 2008.
- GARRIDO, Laercio M. **Virei gerente, e agora?** 7. ed. São Paulo: Nobel, 2000.
- GOFFEE, Rob. **Quem disse que você pode liderar pessoas?: o que é preciso para ser um verdadeiro líder**. Tradução de Alessandra Mussi Araujo. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- GOMIDE, Natércia Guimarães. **Comportamento organizacional**. Vila Velha: ESAB, 2008.
- _____, Natércia Guimarães. **Gestão de Pessoas**. Vila Velha: ESAB, 2008.
- LEDEEN, Michael A. **Maquiavel e a liderança moderna**. 12. ed. São Paulo: Cultrix, 2006.
- MARQUES, José dos Santos. **Bíblia e qualidade total**. São Paulo: Nobel, 2001.
- MARTÍN, Antonio Duro. **Introducción al liderazgo organizacional**. Madrid: Dykinson, 2006.

MATOS, Maria Lucia Gomes de. **Entrevista em destaque**. Rio de Janeiro: E-papers, 2002.

NEVES, Ricardo. **Pegando no tranco**: o Brasil do jeito que você nunca pensou. Rio de Janeiro: Senac Rio, 2005.

PAROLIN, Sonia Regina Hierro (Org.); VOLPATO, Maricilia (Org.). **Faces do empreendedorismo inovador**. Curitiba: SENAI/ SESI/ IEL, 2008.

REDDIN, W. J. **Eficácia gerencial**. São Paulo: Atlas, 1975.

SANTOS, José Roberto dos Santos. **O empreendedorismo na maturidade**. Rio de Janeiro: E-papers, 2010.

SARKAR, Soumodip. **Empreendedorismo e inovação**. São Paulo: Escolar, 2008.

SIMANTOB, Moysés; LIPP, Roberta. **Guia valor econômico de inovação nas empresas**. São Paulo: Globo, 2003.

WHITE, Randall P.; HODGSON, Philip; CRAINER, Stuart. **A liderança do futuro**. Tradução David Aparício Köhler. São Paulo: Nobel, 1998.

ANGELO, Eduardo Bom. **Empreendedorismo**: a revolução do novo Brasil. FAAP, 2003. Disponível em:
<http://www.faap.br/revista_faap/rel_internacionais/empreendedorismo.htm>. Acesso em: 27.08.2010.

ARAÚJO, Cordeiro Solon de. **Inovação**: fator de competitividade. HSM Online, 29/07/2009. Disponível em: <http://br.hsmglobal.com/notas/53666-inova%C3%A7%C3%A3o-fator-competitividade>>. Acesso em: 26.08.2010.

BRANÍCIO, Simone de Azevedo Ramos, PEIXOTO, Manoel Otelino Cunha. CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro. **O monitoramento de informações tecnológicas externas para o desenvolvimento de novos produtos**. 2001. Disponível em
<http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2001_TR94_0716.pdf> Acesso em: 21.08.10.

CAMPOS, Fred Leite Siqueira. **Estratégia, economia e empreendedorismo**. Faculdade Anglo-Americano, 2007. Disponível em:
<http://www.angloamericano.edu.br/jornaldoanglo/edicao28/artigos_faculdade_foz.asp>. Acesso em: 27.08.10.

COSTA, Luiz. **Obediência cega ou desobediência civil?** Publicada por Lelé Batista. Da Nação, 2010. Disponível em:
<<http://peroladecultura.blogspot.com/2010/07/obediencia-cega-ou-desobediencia-civil.html>>. Acesso em: 27.08.2010.

FUZETTI, Diana Leite Kochmnski. **Empreendedorismo na visão schumpeteriana como fator de estratégia de inovação...7ª** Mostra Acadêmica UNIMEP. Disponível

em: <<http://www.unimep.br/phpg/mostraacademica/anais/7mostra/3/131.pdf>>. Acesso em: 27.08.2010.

LOPES, Juliana Maria et al. **Joseph Schumpeter**: inovação e desenvolvimento tecnológico. São Paulo: Faculdade de Informática e Administração Paulista, 2008. Disponível em: <<http://www.slideshare.net/julianamarialop/joseph-schumpeter-inovao-e-desenvolvimento-tecnolgico>>. Acesso em: 26.08.2010.

LUZ, Sandra. **O perfil do líder através da teoria 3D da eficácia de liderança**. 2009. Disponível em: <<http://www.grandesautores.com.br/2009020715173/Diversos/Artigos-Diversos/o-perfil-do-lider-atraves-da-teoria-3-d-da-eficacia-de-lideranca.html>>. Acesso em: 26.08.10.

MACHADO, Luiz. **Grandes economistas XII: Schumpeter - o empreendedorismo e a destruição criativa**. Conselho Federal de Economia, 2007. Disponível em: http://www.cofecon.org.br/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=916. Acesso em: 26.08.2010.

MARTES, Ana Cristina Braga. **Weber e Schumpeter**: a ação econômica do empreendedor. Rev. Econ. Polit. vol. 30 no.2. São Paulo Apr./June 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0101-31572010000200005&script=sci_arttext>. Acesso em: 26.08.2010.

MAURIZ, Aquiles. **A importância da liderança e da motivação como fator de desenvolvimento das empresas e organizações**. 2008. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/articles/6266/1/A-Importancia-Da-Lideranca-E-Da-Motivacao-Como-Fator-De-Desenvolvimento-Das-Empresas-E-Organizacoes/pagina1.html>>. Acesso em: 26.08.2010.

MENEZES, Robert K. **Destruição criativa - a contribuição de Schumpeter para o empreendedorismo**. UFCG, 2003. Disponível em: <http://www.cdvhs.org.br/oktiva.net/1029/nota/450/>. Acesso em: 26.08.2010.

MORICOCCHI, Luiz; GONÇALVES, José Sidnei. **Teoria do desenvolvimento econômico de schumpeter**: uma revisão crítica. São Paulo: Informações Econômicas, 1994. Disponível em <ftp://ftp.sp.gov.br/ftpiea/tec3-0894.pdf>. Acesso em 26.08.2010.

NÓBREGA, Clemente. Joseph Schumpeter: economista. **Revista Época Negócios**. Disponível em: <<http://www.sitedoempreendedor.com.br/entrevistas.php?acao=exibir&id=100>> Acesso em: 27.08.2010.

SCHNEIDER, Alexandre Marcelo. **Análise da influência dos valores do cooperativismo na definição...** Porto Alegre: UFRS 2005. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/4959/000507102.pdf?sequence=1>> . Acesso em: 27.08.10.

SHIKIDA, Pery Francisco; BACHA, José Carlos Caetano. **Notas o modelo shumpeteriano e suas principais correntes de pensamento**. USP, 2009. Disponível em: < <http://www.scribd.com/doc/11200071/O-Modelo-de-Schumpeter>> Acesso em: 31.08.2010.

TUFANO, Douglas. **Michaelis Dicionário on line**. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/>>. Acesso em: 26.08.2010.

VENDRAMINI, Glenda Elisa; FIORE, Maria Eliza; CRUZ, Maria José Ribeiro. **Liderança Organizacional**. 2000. Disponível em: <<http://www.maurolaruccia.adm.br/trabalhos/liderorg.htm>>. Acesso em: 29.08.10.

WIKIPÉDIA, A enciclopédia Livre. GNU (open source), 2010. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/P%C3%A1gina_principal>. Acesso em: 26.08.2010.