

## Traços, comportamentos e contextos: desenvolvimento de líderes em ONG, a “experiência SIFE” no Centro Universitário do Pará

Paulo André Cardoso<sup>1</sup>  
Maria Cristina S. Amorim<sup>2</sup>

### Resumo

O tema da liderança é objeto de atenção e ação em diversos tipos de organizações, entre essas, as não governamentais voltadas para universitários. O objetivo do artigo é avaliar o desenvolvimento de lideranças promovido pela *Students in Free Enterprise – SIFE*, ONG voltada para alunos do ensino superior em todo mundo. Avaliamos a “experiência SIFE” no Centro Universitário de Pará, em Belém – CESUPA -, no período 2009/2010. A metodologia consistiu de revisão bibliográfica da literatura sobre liderança e da realização de entrevistas com os coordenadores do time CESUPA na SIFE Brasil. As entrevistas apontaram para o uso complementar das diferentes teorias da liderança na “experiência SIFE” e para o sucesso da mesma na formação dos líderes, na opinião dos entrevistados.

### Abstract

The theme of leadership is object of attention and action in several types of organizations, among these the non-governmental organizations for students. The aim of this paper is to evaluate leadership development promoted by *Students in Free Enterprise – SIFE*, a NGO dedicated to students of higher education worldwide. We evaluated the "SIFE experience" at University Center of Para, in Belem – CESUPA - in the period of 2009/2010. The methodology regards to leadership literature review and interviews with coordinators of SIFE team CESUPA in Brazil. The interviews pointed to the complementary use of different leadership theories in the "SIFE experience" and its success in the leaders training, according to the opinion of the interviewees.

Artigo recebido em 31/05/2011

Aprovado em 05/07/2011

---

<sup>1</sup> Administrador de empresas pelo CESUPA, Mestre em Administração pela PUC/SP.

<sup>2</sup> Economista, Professora Titular do Programa de Estudos Pós Graduated em Administração da PUC/SP.

## **1 - Introdução**

No campo denominado comportamento organizacional, o tema liderança tem sido recorrentemente discutido e ordenado em “escolas”. Apesar das diferenças, as principais abordagens teóricas têm em comum o destaque às relações entre práticas do líder e motivação dos liderados. A crescente sofisticação do ambiente corporativo, as alterações na estrutura econômica mundial em curso desde os anos 80 e as demandas sociais nos países desenvolvidos, por sua vez, expandiram e de certa forma, reelaboraram o sentido da liderança para além dos limites da empresa.

O apelo da expressão “liderança” – qualquer que seja o significado – é tão forte que instituições de ensino, partidos políticos, organizações não governamentais, entre muitas outras, voltam-se para identificar, recrutar e desenvolver líderes. É nesse campo mais vasto que inserimos o presente artigo: analisar o programa de liderança promovido pela *Students in Free Enterprise – SIFE*, junto a estudantes universitários no Pará. A pesquisa, desejamos, pode contribuir para a compreensão de três elementos básicos no desenvolvimento de liderança: motivação, comportamentos adequados e contexto.

A SIFE é uma organização sem fins lucrativos cujo objetivo declarado é, por meio de projetos com referências e valores do mundo dos negócios, transformar a realidade de comunidades, a partir do desenvolvimento de liderança (SIFE, 2010). Os instrumentos para o desenvolvimento de líderes são os projetos para resolver problemas de comunidades carentes e um campeonato anual internacional entre os universitários, organizados em times. Para a análise da “experiência SIFE em liderança”, as referências teóricas são os estudos sobre liderança no campo do desenvolvimento organizacional. Tendo em vista que nosso objeto será estudado no âmbito das ciências sociais, usamos pesquisa qualitativa para procurar respostas em meio a crenças, valores e atitudes não quantificáveis; dadas as características do grupo, optamos pelos recursos exploratórios e descritivos. Aplicamos um questionário semi estruturado a vinte alunos, coordenadores e representantes de um único time no campeonato internacional. Os questionários foram aplicados presencialmente, com respostas gravadas e na transcrição, categorizadas em seis áreas: experiência SIFE, experiência com liderança, compreensão de liderança, motivação, aprendizagem com a experiência e experiência com o campeonato.

## 2 - Uma síntese das teorias da liderança

A organização é uma unidade social conscientemente coordenada, composta por pessoas e que funciona de maneira relativamente contínua para atingir objetivos (ROBBINS, 2005). Nos limites do nosso artigo, examinamos as teorias da liderança originárias nesse contexto, a partir do qual, são definidas as características e atribuições da liderança.

Fayol (1916), no início do século XX, um dos pioneiros no estudo da estrutura organizacional, apontou quatro funções gerenciais: planejamento, organização, liderança e controle. O planejamento é a decisão quanto aos objetivos; a organização é a definição da estrutura de autoridade da organização determinando quais as tarefas, por quem serão realizadas e como será sua realização; a liderança, entendida como função da gerência, é a coordenação de pessoas, dirigindo suas atividades, contornando ou não conflitos e escolhendo canais de comunicação; e por último o controle é o monitoramento das atividades de acordo com o que foi planejado, garantindo o desempenho da organização (ROBBINS, 2005). Após Fayol, vários pesquisadores, na tentativa de compreender o papel da liderança nas organizações, realizaram pesquisas sobre o papel da gerência e suas atividades, condensadas na tabela abaixo:

**Tabela 01 - A Evolução Teórica do Papel do Gestor nas Organizações.**

<p>Henri Fayol (1916)</p>	<p>Processo Administrativo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planejar;</li> <li>• Organizar;</li> <li>• Comandar;</li> <li>• Coordenar; e</li> <li>• Controlar.</li> </ul>
<p>Chester Barnard (1938)</p>	<p>Funções do Executivo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de comunicação com a organização informal;</li> <li>• Formação e manutenção de um sistema de recursos humanos; e</li> <li>• Formular e definir missão, visão e objetivos organizacionais, por meio de doutrinação dos</li> </ul>

**Traços, comportamentos e contextos: desenvolvimento de líderes em ONG, a “experiência SIFE” no Centro Universitário do Pará**

		funcionários e tomada de decisão.
Hebert Simon (1960)	Processo Decisório	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prospecção;</li> <li>• Concepção; e</li> <li>• Decisão.</li> </ul>
Henry Mintzberg (1973)	Papéis Gerenciais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interpessoais: Símbolo, Líder e Ligação;</li> <li>• Informação: Monitor, Disseminador e Portavoz;</li> <li>• Decisão: Empreendedor, Controlador de Distúrbios, Administrador de Recursos e Negociador.</li> </ul>
Rosemary Stewart (1982)	Escolhas Gerenciais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exigências;</li> <li>• Restrições; e</li> <li>• Escolhas.</li> </ul>
Fred Luthans (1988)	Desempenho dos Gerentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funções Gerenciais;</li> <li>• Comunicação;</li> <li>• Administração de Recursos Humanos; e</li> <li>• Relacionamento.</li> </ul>
Andrew Grove (1983)	Produção	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produção;</li> <li>• Trabalho em Equipe; e</li> <li>• Desempenho Individual.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Maximiano (2006).

As pesquisas posteriores enfatizaram crescentemente a separação entre as funções do gerente e do líder (BARRETO e BARRETO, 2006). Bennis (1996 *apud* CAVALCANTI *et al* 2006) sintetiza as diferenças comportamentais entre um e outro: o gerente administra, dá

prioridade aos sistemas e estruturas, tem foco no curto prazo, pergunta quando e como, exerce o controle, aceita e mantém o *status quo*, “é o clássico bom soldado e é eficiente”; o líder, por sua vez, inova, dá prioridade às pessoas, tem perspectiva de futuro, pergunta o quê e por que, inspira a confiança, desafia o *status quo*. Esse tipo de classificação explica, em parte, as causas da valorização da liderança em várias instâncias da nossa sociedade.

Ainda que a definição dos papéis de líderes e gerentes não estabeleça a superioridade explícita do primeiro sobre o segundo, alude a valores apreciados em maior ou menor escala pela sociedade. Assim, o gerente controlador, cuja função limita-se à execução de decisão previa, é um subalterno; o líder, por sua vez, é uma figura com dimensões míticas, capaz de oferecer soluções inovadoras e promover mudanças, funções mais abstratas, quando comparadas às do gerente.

A associação da liderança à inovação pode ser encontrada em Schumpeter (1983 apud HASHIMOTTO, 2006), para o qual, o empresário empreendedor é o agente da inovação, elemento vital para o desenvolvimento da sociedade, quase um herói; a associação da liderança à condução das mudanças evidencia as pressões sofridas pelas organizações a partir da década de 80, com a reestruturação produtiva. Como toda classificação de fenômenos complexos, a separação das funções de líder e gerente não descreve a totalidade da realidade das organizações. Por mais “técnico” que seja o gerente, lidará com a subjetividade e a motivação dos subordinados, e o líder não prescindirá de instrumentos de controle formal. Nos limites do presente artigo, consideramos como líder o indivíduo em posição hierárquica de controle sobre subordinados e de decisão, denominado líder formal.

## 2.1 – As “escolas” de liderança

Tradicionalmente, as definições e funções de liderança são organizadas em três grandes grupos: teoria dos traços, comportamental e situacional. Adicionalmente, denominações como carismática, transformacional, visionária e transacional podem ser agrupadas como “nova liderança” (BRYMAN, 2004). Considerados estudos mais recentes, ainda é polêmico o quanto as últimas acrescentam às três correntes teóricas anteriores. Não é nossa intenção revisar exaustivamente as teorias sobre liderança, trabalho realizado por vários autores (ROBBINS, 2005, entre outros).

A teoria dos traços objetiva identificar qualidades e características pessoais que diferenciam líderes dos não-líderes (ROBBINS, 2005). Podem ser traços sociais, físicos, intelectuais ou de personalidade, pois a liderança é a somatório desses. Segundo Robbins (2005), a maioria das pesquisas sobre traços acabaram sem resultados tangíveis, indicando até oitenta traços diferentes para a liderança, muitos deles, contraditórios. Stogdil (*apud* BERGAMINI, 2005), precursor da pesquisa em teoria dos traços, afirmou que a teoria não é conclusiva, pois podem ser encontrados esses traços em qualquer pessoa e, portanto esta não pode ser utilizada para diferenciar líderes de não líderes.

Apesar dos limites apontados pela crítica, a teoria dos traços reaparece na descrição das funções ou dos papéis dos gerentes, ou dos líderes (MINTZBERG *apud* SMITH e PETERSON, 1994. QUINN *et al* 2003), nas listas prescritivas para identificar líderes, alimentando a dimensão mítica da figura do líder na sociedade.

A teoria da liderança comportamental procura identificar comportamentos dos líderes (não mais o que o líder é, mas o que faz) e ato contínuo, desenhar modelos de desenvolvimento de líderes (ROBBINS, 2005). Se de um lado a liderança como comportamento adquira elementos mais “democráticos” quando comparada a traços inatos de personalidade, de outro, abre a possibilidade de treinamentos e programas educacionais discutíveis (BERGAMINI, 2005).

As críticas feitas à liderança como comportamento apontam para as dificuldades de estabelecer os comportamentos adequados, desenvolver pessoas para tais comportamentos e a pouca importância da teoria às variáveis contextuais.

A teoria da liderança contingencial (HERSEY e BLANCHARD, 2006) reduz a importância do indivíduo (traços e comportamentos) e acentua a importância do contexto e dos acontecimentos em torno do líder. Além do Hershey e Blanchard (2006), destacamos as contribuições de Fiedler, a teoria da troca entre líderes e liderados, a teoria da meta e do caminho e o modelo de participação e liderança.

O modelo de Fiedler (*apud* ROBBINS, 2005) propõe que “*a eficácia do desempenho do grupo depende da adequação entre o estilo do líder e o grau de controle que a situação lhe proporciona*”, enfatizando o quanto a situação deve alterar o que se entende por ações adequadas de líder. A teoria situacional de Hersey e Blanchard (*apud* ROBBINS, 2005) desloca o foco de análise do líder para os liderados, e aos últimos cabe legitimar ou não o

primeiro. A teoria da troca entre líderes e liderados destaca a formação de um sub-grupo de maior confiança e afinidade com o líder, um tipo de “corte”, a partir do qual o líder define e executa suas ações e sustenta-se em seu papel (ROBBINS, 2005).

A teoria da meta e do objetivo ou caminho-objetivo descreve o papel do líder como orientador dos liderados no alcance dos objetivos; é antes um facilitador do que condutor, oferece suporte e apoio (CAVALCANTI *et al*, 2006). Nos líderes, valoriza-se comportamentos participativos, ainda que orientados para a conquista de metas organizacionais (ROBBINS, 2005).

O modelo de participação e liderança tem como foco o comportamento de líderes e liderados no processo de decisão, sendo que o comportamento do líder deve se ajustar de acordo com a estrutura da tarefa – se mais ou menos estruturada (ROBBINS, 2005). Os autores apresentam um modelo de atuação de cinco níveis, que vai desde o autocrático em nível um e dois, consultivo nível um e dois, ao grupal (CAVALCANTI *et all*, 2006).

A denominada abordagem da nova liderança surge no início dos anos 80, inclui liderança transformacional, carismática, visionária e transacional (BRYMAN, 2004). Essa classificação ainda é alvo de críticas quanto à originalidade, isto é, o quanto acrescenta de novo as três abordagens “clássicas”, comentá-las foge ao escopo do nosso trabalho. Griffin e Moorhead (2006) e Cavalcanti (2005) apresentam uma síntese desses trabalhos.

As diferentes “escolas” sobre liderança enfrentam o mesmo problema quanto à definição do fenômeno em estudo: agente (líder) e ação (liderança) são simultaneamente examinados, sendo que líder é aquele que exerce a liderança (ou, sua metáfora, “influência”), e a liderança, por sua vez, é a característica, o comportamento ou a situação que define o líder.

A despeito dos problemas teóricos, para responder às demandas organizacionais quanto à identificação, desenvolvimento e avaliação de líderes, todas abordagens procuram responder afinal, à pergunta: o que faz um líder? À luz dessas teorias, apresentamos como síntese que ao líder cabe motivar os liderados, com vistas a ampliar a produtividade do trabalho e atingir metas da organização. Os meios para motivação são variados, e nesse campo reside a maior contribuição dos autores citados. As prescrições são variadas, podem no entanto ser resumidas entre o manejo de instrumentos explícitos ou implícitos de recompensa, de decisões mais ou menos participativas, de estilos mais discretos aos carismáticos; o líder pode operar em ambientes mais ou menos hostis, negociar mais ou menos sua legitimidade,

gerir tarefas mais ou menos estruturadas, ter mais ou menos habilidade com os aspectos subjetivos dos liderados. Para análise da “experiência SIFE”, destacamos três elementos constituidores da liderança: motivação, comportamentos e contexto.

### **3 - Students in Free Enterprise - a “experiência SIFE” em liderança.**

A SIFE, Estudantes em Livre Iniciativa, é uma organização sem fins lucrativos, que trabalha com estudantes universitários em vários países, sob o lema de formar lideranças e estimular a participação na sociedade. No campo dos valores, a SIFE vê compatibilidade entre, de um lado, livre iniciativa (ou empreendedorismo) e espírito competitivo e de outro, desenvolvimento de líderes. Assegurados os primeiros, haveria condições para o florescimento dos segundos e como decorrência, uma sociedade melhor.

Fundada em 1975, no estado do Texas, Estados Unidos, por Robert T. “Sonny” Davis, advogado, pelo *National Leadership Institute’s*, como apenas um projeto regional de incentivo a construção de novas lideranças. No início de cada ano letivo alunos das universidades do estado eram convidados para um programa de treinamento de liderança para aprender sobre os princípios da livre iniciativa e adquirir habilidades de liderança. Após os treinamentos, eram incentivados a voltar às universidades para criar, implantar e conduzir projetos inovadores em suas comunidades, direcionados pelos valores da livre iniciativa. No final do ano letivo evento apresentavam os resultados dos projetos para líderes de empresas locais.

Em 2011, a SIFE está presente em 40 países, com mais de 1.500 times e 42.000 alunos, sendo apoiada por 179 empresas, arrecadando aproximadamente US\$ 22 milhões, somente no último ciclo anual (2008-2009). A SIFE é a única organização mundial patrocinada por empresas concorrentes.

No Brasil, o programa da SIFE iniciou em 1998, tendo grande adesão de diversas universidades em várias regiões do país. Todavia, problemas internos levaram a um fim do programa em 2005, que foi reaberto em 2007. Atualmente as empresas parceiras da SIFE no Brasil são KPMG, Emiliano, HSBC, Walmart e Cargill. Segue abaixo a tabela com os times brasileiros.

**Tabela 02 - Times-SIFE no Brasil**

Universidade	Estado
Universidade Dom Bosco	Paraná
Universidade Metodista	São Paulo
Faculdade Politécnica de Campinas (POLICAMP)	São Paulo
Universidade Estadual Santa Cruz (UESC)	Bahia
Centro Educacional Federal de Estudos Tecnológicos Celso Suckow da Fonseca (CEFET)	Rio de Janeiro
Fundação Getúlio Vargas (FGV)	Rio de Janeiro
Universidade Federal do Ceará (UFC)	Ceará
Centro Universitário do Pará (CESUPA)	Pará
FAE Centro Universitário	Paraná
Centro de Ensino Unificado de Teresina (CEUT)	Ceará
Instituto Brasileiro de Marketing e Economia (IBMEC)	Rio de Janeiro
Instituto de Pesquisa e Educação (INSPER)	São Paulo
Faculdades Integradas Rio Branco	São Paulo
Universidade de São Paulo – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (USP)	São Paulo
Faculdade Zumbi dos Palmares	São Paulo
Faculdade Ideal (FACI)	Pará

Fonte: SIFE, 2010.

Para cultivar os valores da livre iniciativa em alunos universitários, a SIFE promove a formação de times universitários que desenvolvam projetos voltados para a solução de problemas em comunidades carentes (*Community Programs*), apresentados anualmente em um campeonato de duas etapas, a nacional e a internacional. Profissionais ou líderes organizacionais são acionados na criação de alianças para apoio, patrocínio ou envolvimento efetivo com a SIFE. As alianças são as bases para uma rede de relacionamentos entre esses líderes e os chamados líderes do amanhã, alunos SIFE (*Leadership Connections*). Por meio dessa rede de relacionamento, fortalecida durante as etapas do campeonato, os alunos SIFE são convidados a utilizar seus contatos para gerar oportunidades de carreiras (*Career Connections*). As empresas, por sua vez, promovem seus programas de recrutamento junto às escolas, particularmente durante os campeonatos mundiais.

A SIFE estabelece os temas necessários aos projetos: marketing, economia, empreendedorismo, liderança, sustentabilidade, ética e finanças. No ciclo encerrado em outubro de 2010, os tópicos eram economia de mercado, habilidades e atitudes de sucesso, empreendedorismo, alfabetização financeira, ética nos negócios, sustentabilidade e

responsabilidade ambiental. Estabelece também o apoio dos líderes globais, da comunidade, das universidades e dos alunos para criar uma experiência nova de aprendizado, baseado nos quatro pilares abaixo.

- Possibilitar aos estudantes criar e conduzir projetos próprios, a partir das necessidades da comunidade na qual estão inseridos.
- Criar um ambiente que valorize o espírito de equipe, organizando os Times-SIFE e não trabalhos individualizados.
- Desafiar os estudantes com problemas reais, enfrentados por sua comunidade para desenvolvendo habilidades de liderança.
- Promoção da competitividade por meio de campeonatos regionais, nacionais e internacionais. (SIFE, 2010)

Os alunos participantes dos Times SIFE são mobiliados para utilizar conhecimentos, criando e conduzindo projetos inovadores para melhorar a qualidade de vida das pessoas de suas comunidades. Para a formação de um time, a SIFE firma um contrato com as universidades, que por sua vez, indica um professor orientador e busca alunos interessados em participar. Os Times SIFE possuem a total liberdade de estruturação e condução dos projetos, enquanto SIFE nacional acompanha cada time de acordo com o programa estabelecido pelos times, em conjunto com a SIFE Internacional.

No campo valores, a SIFE defende trabalhar com paixão; motivação pelo desempenho; aceitar responsabilidade; abordar de forma empreendedora; contribuir para um ambiente de aprendizado; colaborar para atingir uma visão e liderança pela ajuda aqueles ao nosso redor.

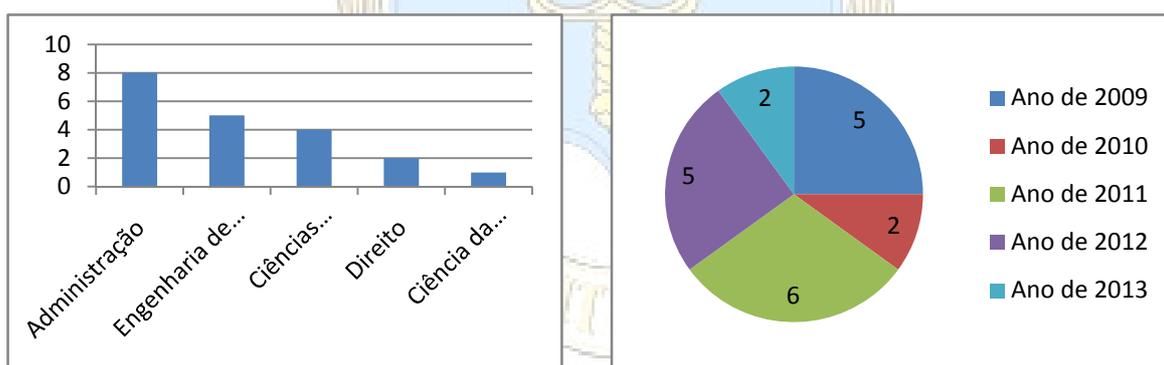
Cada país conduz seu campeonato nacional, e dependendo da quantidade de times, pode haver etapas regionais. Os campeonatos servem para que os times melhorem seus projetos e resultados, além de prover a oportunidade de apresentação e compartilhamento de experiências e aprendizados a líderes regionais, nacionais e globais. A apresentação é realizada oralmente com áudio visual e relatórios anuais escritos para os juízes, formados por executivos líderes de negócios. Os comitês escolhem o melhor trabalho, contribuindo para destacar os elementos que levaram ao sucesso do time vencedor. As equipes SIFE campeãs nacionais avançam para o próximo nível da competição, a SIFE World Cup.

No campeonato mundial, iniciado em 2001 em Londres, os times representantes dos países são divididos em ligas de cinco países, os dois melhores de cada liga avançam para a semifinal, quando são formadas novas quatro ligas de quatro países, na qual há outra rodada de apresentações, o melhor de cada semifinal avança até a final, decidindo-se o campeão. Durante o campeonato há outros eventos para reafirmar a rede de relacionamentos entre líderes e gerar oportunidades de carreira (feira cultural e de carreiras, recepções, encontros entre alunos e os valorizadíssimos encontros entre alunos e executivos de grandes empresas multinacionais).

#### 4 - Análise dos dados

Os dados apresentados foram coletados durante entrevistas individuais com vinte alunos do Time SIFE CESUPA. Os entrevistados são alunos de ciências sociais aplicadas e ciências exatas do Centro Universitário do Pará, em Belém. Os gráficos abaixo servem para categorização desses alunos, um time formado pela multidisciplinaridade, com predomínio do curso de administração, e por alunos de períodos letivos diferentes. Os entrevistados fazem parte do ciclo de julho 2009 a julho de 2010 da SIFE, os formados em 2009 são considerados parte integrante do time por estar regulamente matriculados em pelo menos um semestre do ciclo anual.

**Gráficos 01 e 02 – Curso e Ano de Formação dos Alunos Entrevistados**



Fonte: Pesquisa do Autor, 2011

As entrevistas foram conduzidas na forma semi estruturada, para melhor organizar a apresentação e avaliar a “experiência SIFE” com liderança, agrupamos as respostas em seis categorias: experiência SIFE, experiência com a liderança, compreensão de liderança,

motivação, experiência com o campeonato e aprendizagem com a experiência. Os textos a seguir reproduzem as entrevistas.

#### **4.1 - Experiência SIFE**

As atividades promovidas foram muito motivadoras para o desenvolvimento da liderança e prática da livre iniciativa. No contexto dos entrevistados, livre iniciativa significa a predisposição e a crença em solucionar problemas ou inovar sem a tutela de organizações, e não a busca do lucro por meio de uma empresa. Os projetos de ação social são o *locus* para o exercício da livre iniciativa e um elemento motivador adicional. A participação nos times contribuiu para a escolha das áreas de atuação e contribuirão para o sucesso profissional – essa expectativa é o elemento mais importante para atrair os alunos à SIFE.

A elaboração dos projetos e o campeonato completaram o conteúdo do currículo escolar e fundamentalmente, desenvolveram habilidades como confiança, relacionamentos pessoais, inteligência emocional, comunicação, de ação em situações adversas e conhecimento de seus limites. Houve forte envolvimento emocional com as pessoas do time, com os projetos e comunidades – os relatos são emocionados, durante as entrevistas alguns alunos vão às lágrimas.

Quanto às queixas, os alunos destacaram: o uso de dinheiro pessoal para a realização de atividades do time; o não reconhecimento do empresariado local e a dificuldade para obter patrocínio para os projetos; a estranheza das pessoas do círculo pessoal quanto ao envolvimento com o projeto. As dificuldades, no entanto, serviram como mais uma forma de aprendizado.

Ainda no rol das dificuldades, a difícil conciliação do curso de graduação com as atividades do time, a administração do tempo entre os projetos é mal feita, e especialmente, nos períodos de avaliação da escola (provas e trabalhos) a “correria” aumenta e os projetos são deixados de lado. Nas entrevistas os alunos deixaram claro a preferência pela aprendizagem com os projetos, a “sala de aula” foi para segundo plano, o time foi considerado como “melhor escola” ou “universidade paralela”. Os alunos aprendem, no entanto, o significado e o custo das escolhas: participar do time é uma questão de responsabilidade, implica realizar escolhas pessoais, de certa forma, como um sacrifício.

A principal crítica quanto à experiência no time SIFE emergiu de alunos já formados e trabalhando: o time não preparou o aluno para o mundo corporativo. Não se arrependem da

experiência, mas a “experiência SIFE” não foi frouxa quanto ao treino de procedimentos e rotinas administrativas comuns a qualquer empresa. A grande queixa, ou até mesmo espanto e frustração foi quanto à diferença entre o ambiente colaborativo e amigável da SIFE e o espírito competitivo dos ambientes de trabalho. A experiência válida é no campo pessoal, e não como executivos (ou, para a procura de lucro). Transcrevemos abaixo a entrevista de Lucas:

*“A maior dificuldade que eu senti aqui na empresa foi ter vindo direto do time com aquele espírito de ONG onde todo mundo se ajuda e ninguém quer passar a perna em ninguém, e o fato de que dentro do time não existe procedimento, tudo é muito solto, a gente tem uma idéia e faz do jeito que agente quiser, na área que quiser e como quiser. E isso é muito bom, mas infelizmente eu vivo o contrário aqui na empresa, acho que aqui o mundo corporativo é muito arrumado... Mas aqui na empresa as coisas são muito engessadas e tudo agente faz em cima de procedimentos, agente tem um banco de dados com milhões de procedimentos. Mas o pior de tudo mesmo foi não ter esse espírito de competição, esse espírito de rivalidade mesmo, e aqui é vinte e quatro horas isso. Aqui ninguém é amigo de ninguém, ninguém quer saber do outro, aqui agente precisa saber apenas do nosso porque se agente não cuidar do nosso ninguém cuida e lá não se eu deixar de fazer uma coisa vem outra pessoa e faz na maior boa vontade, e aqui está longe disso, é cobra querendo comer cobra”.*

#### **4.2 - A experiência com liderança**

Os coordenadores ressaltaram as dificuldades durante a realização dos projetos, principalmente com comunicação e organização e a necessidade de ter “pulso” ao decidir, ou seja, “entregar” (no sentido de competência para tanto) resultados no prazo, escolher e tolerar a pressão da posição. Na ausência de processos e controles formais, as características e o empenho pessoais foram determinantes para o sucesso dos projetos, reforçando a crença na importância do líder. O comprometimento dos coordenadores foi intenso, mesmo com o término do projeto, continuaram preocupados com a continuidade das atividades e alguns ainda trabalham pelo prazer e laço afetivo com o time, e por vezes, mesmo de longe, acompanham as atividades. A continuidade é um dado relevante, pois permite a troca de experiência entre coordenadores e ex coordenadores, muito valorizada pelos entrevistados.

As coordenações são de pelo menos duas pessoas, as decisões são conjuntas, há enorme quantidade de reuniões, nas quais são realizadas tudo quanto há de controles: avaliações, sugestões, diagnóstico, planejamento, mensuração de resultados e alterações quaisquer. A escolha dos coordenadores é feita pelo professor orientador do time, mas só ocorre quando o grupo confere legitimidade ao indicado.

### **4.3 - A compreensão dos alunos sobre liderança**

A SIFE foi vista como oportunidade de treinamento para o desenvolvimento de liderança. Os alunos avaliaram-se como futuros líderes que serão “lapidados” pelo tempo, responsabilidade necessária e trabalho desenvolvido, pois a SIFE ensinou valores. *“O líder é aquele que faz o que deseja e precisa de reconhecimento”* (Jéssica).

Os entrevistados acreditam possuir formação diferenciada por dois motivos: primeiro, por terem aprendido “na prática”, ou seja, no projeto para a comunidade e pela interferência do *“poder positivo dos negócios”*, e segundo, por terem assumido responsabilidades reais das comunidades mais cedo do que alunos que não participaram. Consideraram-se pessoas preocupadas com o futuro e sustentabilidade do desenvolvimento, profissionais mais completos para o mercado de trabalho. Liderança e empreendedorismo se mesclam, a hierarquia organizacional foi considerada desnecessária.

Motivar liderados é essencial para obter resultados da equipe, cabe ao líder mobilizar pessoas. Como características pessoais, líderes não têm medo de aprender, buscam resultados, têm vigor, pro-atividade e agressividade no ambiente de trabalho, sabem lidar com diferentes pessoas, agir em situações adversas, criar uma rede de relacionamento e usá-la, possui princípios válidos e age de acordo com eles. Com essas experiências e características, os entrevistados estão convencidos, o futuro profissional para um aluno SIFE pode ocorrer de diversas maneiras, dependendo da escolha pessoal individual, todavia foi recorrente a alusão a um futuro em altos cargos nas organizações.

### **4.4 - A experiência vivenciada no campeonato**

O campeonato foi uma forma de apresentar o trabalho realizado durante o ano, o momento do reconhecimento, pois apresentado e julgado por grandes personalidades das empresas nacionais. A preparação do campeonato iniciou pelo menos três meses antes, na escolha dos representantes do time, sendo que um dos critérios de seleção sempre foi o domínio do idioma inglês, já com vistas ao campeonato mundial. Os apresentadores destacaram o sentimento inexplicável durante a tarefa e as dificuldades para chegar ao campeonato, vendendo rifas, camisetas e indo atrás de patrocínio para cobrir os custos das passagens e hospedagem.

A apresentação produziu forte emoção nos apresentadores, ensinando-lhes a importância do autocontrole, especialmente em momentos no qual há algum erro durante a

apresentação. Esse momento trouxe à tona a responsabilidade de representar o estado, a faculdade ou até mesmo o país, bem como a rotina desgastante dos ensaios e as constantes brigas durante a preparação, tudo porém serviu para aproximar ainda mais o time. O mais importante no campeonato foi “*dar o seu melhor*”, ou seja, apresentar da forma ensaiada por tanto tempo, garantindo que o resultado, independente de qual fosse, seria aceito. Ainda assim, desejaram e se empenharam para ganhar todos os anos e quando não venceram, não entenderam o porquê, estavam convencidos que mereciam a vitória.

A meritocracia regeu os campeonatos, o prestígio das universidades competidoras não influenciou a decisão dos juízes. Um time de Belém, de uma faculdade privada, nos últimos anos vem se destacando nas competições: ganharam a Liga Banco do Brasil em 2005, o prêmio Espírito SIFE em 2008, foi campeã nacional em 2009 e vice-campeã em 2010. O mesmo vale para o professor orientador, também de Belém, que recebeu o prêmio de Professor Orientador do Ano em 2005, 2009 e 2010. O campeonato foi importante fonte de relacionamento com os juízes e principalmente de troca de informações, de práticas, contatos, idéias e amizades que estabeleceram ao conhecer outros times.

Para o time campeão em 2009, esse momento foi o mais importante de suas vidas e carreiras, “*divisor de águas*” e ainda, como ponto máximo de reconhecimento, receberam a admiração dos outros times. Não houve todavia, competição ou rivalidade exacerbada entre os campeões nacionais, exceto entre Canadá e Estados Unidos. Houve expressivo ganho cultural durante o campeonato e a oportunidade de conversas com líderes mundiais importantes, como o gerente internacional de recursos humanos da Walmart e o gerente internacional de marketing do HSBC.

#### **4.5 - Motivação para participar**

As motivações para participar no time foram os projetos de seleção (Sócrates e Empreendedor Universitário), pertencer ao grupo, participar dos projetos para comunidades carentes, as possibilidades de desenvolvimento pessoal e construção de rede de relacionamentos para a carreira. Convites do professor orientador e de amigos deflagraram a aproximação entre o aluno e a SIFE.

Grande parte dos alunos entrou por um dos projetos chamado Sócrates, criado com base no “Mito da Caverna” de Platão no qual pessoas acorrentadas em uma caverna enxergam somente sombras vindas de fora, até que uma delas se desacorrenta, vai ao mundo exterior, conhece uma nova realidade e volta para compartilhá-la com os demais. Em alusão a essa

história criou-se o projeto Sócrates, que compara a caverna à sala de aula, na qual o aparelho de multimídia se torna as sombras do conhecimento limitado da teoria, principalmente para alunos da região norte do país. Por mais que seja estabelecido um currículo mínimo nacional pelo Ministério da Educação para os cursos de graduação, isso não significa a aplicabilidade desse conhecimento em empresas locais.

Os alunos participantes do Sócrates viajaram durante o mês de janeiro para a região centro-sul, realizando visitas técnicas a empresas de ramos diferentes, para ver e aprender, e poder comparar a sala de aula e a realizada amazônica. Na volta a Belém, os participantes dos projetos apresentaram à comunidade acadêmica estudos de caso. O projeto não foi criado com a intenção de ser um processo de seleção para o time, todavia essa foi uma consequência do projeto, encarado como resultado positivo e inesperado.

Outra parcela dos alunos entrou no time por meio do projeto Empreendedor Universitário, uma versão universitária somente para alunos do CESUPA, do programa de televisão criado por Donald Trump chamado *The Apprentice*, mais conhecido no Brasil pela versão de Roberto Justos, O Aprendiz. O projeto estabelece relação com um grupo de empresários locais, que oferecem a empresa para a criação de tarefas, indicadas em conjunto com a coordenação do projeto, tendo por base os problemas reais vividos pelos empresários. Em formato de competição, a cada semana uma empresa é apresentada pelo empresário que lança seu problema e a tarefa a realizar em seis dias. No sétimo dia há a apresentação dos resultados obtidos pelos alunos, divididos em dois grupos, um será o vencedor, e do grupo perdedor um aluno será eliminado, até classificar o campeão, o Empreendedor Universitário. Sócrates e Empreendedor Universitário funcionam como as etapas de atração e seleção para os times SIFE. Daí a crença dos entrevistados que já nasceram com o perfil de líderes, ou não teriam se aproximado das experiências acima descritas.

Os entrevistados revelaram prazer em participar do time, nos projetos realizados (nos desafios e principalmente nos resultados obtidos). Eram, desde o início, desprendidas o suficiente para sensibilizar-se com o apelo de mudar a vida de pessoas carentes. Alunos oriundos de cidades do interior foram sensibilizados para realizar trabalho semelhante em suas cidades.

Ao mesmo tempo, contou muito também a oportunidade de aprendizado e o diferencial que acreditam ter adquirido. Em qualquer momento o campeonato foi citado como fonte de motivação, o que realmente contou foram os projetos para comunidades carentes. O

aprendizado multidisciplinar motivou a entrada e permanência no time, pois foi considerado “pilar” para mudanças comportamentais, essas, por sua vez, fonte de vantagens no mercado de trabalho, comparativamente aos alunos que não se interessaram por atividades extracurriculares. Mesmo como alunos de graduação e orientação de um professor, de fato, coordenaram os projetos, “*se viraram*” para conquistar os resultados.

O estabelecimento de uma rede de relacionamentos entre os alunos, a comunidade acadêmica e os empresários locais cumpriu a promessa SIFE aos alunos. As amizades criadas no time foram parte da motivação, criaram confiança mútua e uma dinâmica amistosa de trabalho.

#### **4.6 - A aprendizagem com a “experiência SIFE”**

A aprendizagem foi quanto à capacidade de auto avaliação e do quanto dependem do comprometimento de cada participante. A SIFE contribui para a formação de liderança por propiciar tais experiências, consideradas típicas de líderes. Até mesmo as pessoas do círculo familiar, os professores e colegas não participantes da SIFE identificaram expressivas mudanças (positivas) de comportamento durante e após a “experiência SIFE”.

O ponto principal de aprendizado do time foi a comunicação. Aprender a falar, em público ou em uma reunião, passar a mensagem claramente, compreender e lidar com opiniões diversas durante o trabalho em equipe, a sensibilidade de compreender que a realidade vivida é diferente da realidade estudada e para isso é necessário saber se comunicar com diferentes grupos.

A “inteligência emocional” foi também citada, vista como a necessidade de controlar emoções em um grupo de pessoas que pensa diferente e ainda controlar emoções perante as comunidades beneficiadas, ou na hora da apresentação, durante o campeonato. O contato com as comunidades carentes levou à revalorização da vida que desfrutam. Como síntese, ampliou-se o conhecimento geral e aprendizagem de habilidades específicas de gestão como a busca de recursos, planejamento, autoconfiança, pro atividade, liderança, gestão de mudanças, solidariedade, autoconhecimento, companheirismo, persistência, trabalho em equipe e capacidade de decisão. Os alunos mostraram-se convictos que a experiência no time será um diferencial no mercado de trabalho, pois segundo eles conhecimento é o básico.

### **Considerações Finais**

O fenômeno da liderança mantém interlocução com diversos temas, entre eles, a motivação e o empreendedorismo, fato que se observou na revisão teórica e nas entrevistas. No campo de estudos da administração das organizações, o tema liderança surgiu associado às práticas para aumento da produtividade da mão de obra, o que pode ser apontado nos trabalhos de orientação taylorista. Apesar da origem no “chão de fábrica” das empresas, identificação e desenvolvimento de líderes também estão no foco de muitos outros setores da sociedade, como as organizações não governamentais, partidos políticos, organizações governamentais, entre outras. É nesse contexto mais amplo que posicionamos nossa pesquisa, elegendo como objeto de estudo o programa de desenvolvimento de liderança promovido pela SIFE, que por sua vez, combina empreendedorismo, valorização da competição e ação social para provocar a motivação dos participantes.

De acordo com a teoria examinada, o papel do líder é agir para motivar os liderados, tendo como objetivo final, o aumento da produtividade ou da “entrega”, nos termos de competência desenvolvida. As formas de motivar variam desde as explícitas (recompensas tangíveis, como remuneração por desempenho) às implícitas (ampliar a participação, melhorar o ambiente de trabalho, entre outras). Variam também as atividades atribuídas ao líder, das mais as menos estruturadas, tais como planejar, decidir, organizar, definir rumos, pilotar as mudanças ou a inovação. O rol é extenso e quando interpretado literalmente, pode levar à estrita separação entre as funções de líder e gerente, que consideramos potencialmente inadequada para analisar o fenômeno da liderança em organizações complexas.

Quanto à definição do líder, a teoria dos traços não produziu a tipologia ideal, mas apontou para a relação entre características de personalidade e disposição à liderança; a teoria situacional não tipifica o indivíduo e a conduta ideais, mas esclarece o quanto o contexto interfere no comportamento; a teoria comportamental também não produziu a classificação ideal, mas levantou habilidades e práticas necessárias ao exercício da liderança. Na “experiência SIFE”, identificamos a complementaridade entre traços, comportamentos, práticas e contextos associados à liderança.

Os processos de seleção (o projeto Sócrates e o Empreendedor Universitário) não são orientados por uma tipologia quanto aos traços, mas atraem alunos que, quaisquer que sejam suas personalidades, são sensíveis aos apelos dos projetos, dos ganhos individuais com a promessa de *network* ao desprendimento de servir às comunidades carentes. Durante os projetos e no campeonato desenvolvem comportamentos, aprendem práticas e são sensibilizados por valores que, segundo os entrevistados, não possuíam antes, que valorizam por identificá-los como os de liderança. Projetos e campeonatos formam o contexto no qual têm oportunidade de desenvolver tais comportamentos, valores e práticas. O contexto, conforme revelado nas entrevistas, porém, não se repete: o ambiente profissional é muito diferente, exige outras habilidades, ainda assim, sentem-se mais capacitados para enfrentá-los após a “experiência SIFE”.

Da compreensível necessidade de identificar e desenvolver líderes, surge o “to do”, conjunto de prescrições ou “passo a passo” para resolver as demandas das organizações: o líder é assim, o líder faz isso e não aquilo. Dada a valorização da figura do líder em nossa sociedade, não raro, a descrição tangencia um tipo ideal, um super homem ao qual o aspirante deve se esforçar para decalcar ou no mínimo, aproximar-se. A denominada liderança carismática recupera as primeiras abordagens sobre liderança e volta a reforçar os traços individuais.

Para a SIFE, o desenvolvimento de lideranças em estudantes universitários dá-se por meio dos valores e comportamentos associados ao empreendedorismo, à livre iniciativa, por sua vez, instrumento de mudanças sociais positivas. De acordo com os dados examinados (as entrevistas), a possibilidade de ajudar grupos carentes funciona como elemento motivador na participação dos alunos, é um poderoso agregador das energias individuais, sem as quais, o time não se constituiria. O campeonato, por sua vez, estrutura e organiza as atividades, e conforma uma situação (ou contexto) para o desenvolvimento da liderança, na tentativa de reproduzir o que seria o futuro ambiente profissional dos participantes.

A pesquisa teve como objetivo geral analisar o desenvolvimento de liderança na “experiência SIFE” dos alunos do Time SIFE CESUPA 2009/2010. As entrevistas revelam que a experiência foi válida para os participantes, avaliada como oportunidade única de desenvolvimento de habilidades e competências profissionais, como, comunicação, trabalho em equipe, planejamento, organização, equilíbrio emocional e decisão, adquiridas durante as

atividades junto às comunidades. A preparação e a participação no campeonato por sua vez, são consideradas secundárias, não obstante, a vitória no campeonato é fortemente buscada.

A SIFE aposta que a atividade junto às comunidades carentes, a oportunidade de desenvolvimento pessoal (associada ao profissional) e a competição estimularão o desenvolvimento de comportamentos identificados com os de liderança. À luz da teoria examinada, não há definições precisas de liderança, se traços, comportamentos ou contexto. A “experiência SIFE”, de sua parte, destaca o quanto a participação em atividades comunitárias, a vivência entre pares, a pressão por atingir metas e a competitividade podem ser motivadoras. E a motivação é o traço de união entre as teorias, ainda que divirjam quanto aos métodos – se diretos ou indiretos, se por meio de personalidades carismáticas ou comportamentos aprendidos. As respostas apontam tanto para existência de líderes que assim se consideram por características de personalidade (ou não teriam aderido aos projetos), quanto para traços de comportamentos.

O desenvolvimento da liderança dos alunos do time na perspectiva do comportamento ocorre com a assunção e exercício da coordenação: aprendem a planejar, aprender com os erros e acertos, avaliar resultados, desenvolvendo as habilidades do líder. Outro ponto relativo ao comportamento é a absorção dos valores da SIFE, como a livre iniciativa e desenvolvimento sustentável. A livre iniciativa é apreendida como a atividade voluntária, acentuando a relação de causalidade entre desejo, ação e obtenção de resultados, e não como a busca do lucro. Vale ressaltar, a despeito da identificação dos entrevistados com a livre iniciativa e uma certa desqualificação da hierarquia, todos projetam carreiras em grandes organizações. O campeonato, por sua vez, é uma intensa experiência de “entrega” nos termos da gestão por competência, isto é, cumprimento dos objetivos com o trabalho da equipe.

Quanto ao contexto, os alunos descrevem o ambiente promovido pela SIFE e os projetos nos quais trabalham como oportunidade única e que propicia o desenvolvimento de lideranças e competências, especialmente quando comparados a estágios e a sala de aula. A participação na SIFE é um incentivo ainda maior para os alunos do time SIFE, que enxergam a possibilidade de desenvolver competências que não teriam em outro lugar.

O objetivo declarado da SIFE é o desenvolvimento de lideranças por meio da disseminação da livre iniciativa entre estudantes universitários, na construção de projetos que beneficiem as comunidades nas quais esses alunos estão inseridos, valorizando o desenvolvimento sustentável. Tomado ao pé da letra, o objetivo é o desenvolvimento de

liderança, a livre iniciativa um conjunto de valores e condutas e o benefício às comunidades (nos moldes do “desenvolvimento sustentável”, não definido pela SIFE), o elemento agregador para a formação dos times.

Note-se, a proposta de desenvolvimento de liderança da SIFE aponta para valores e utiliza alguns recursos estruturados (o campeonato, os projetos), mas não propõe comportamentos ou traços específicos para a seleção.

Os alunos entrevistados declaram-se satisfeitos com sua “experiência SIFE” e aptos a melhor encarar os desafios da carreira, pois possuem um diferencial perante os demais alunos. Todavia, compreendem as diferenças entre o ambiente promovido pela SIFE e aqueles nos quais desenvolverão suas carreiras.

A experiência adquirida na SIFE permite aos alunos equilibrar pontos aparentemente contraditórios: trabalho voluntário (que requer um alto grau de comprometimento e desprendimento), responsabilidade na elaboração e coordenação de projetos (que requer controles e metas) e condutas competitivas reveladas na valorização da vitória no campeonato em suas duas fases, nacional e mundial. As entrevistas apontam o laço afetivo dos alunos com a SIFE e a certeza dos benefícios para a carreira, o que nos leva a apontar o êxito do projeto na perspectiva dos participantes, convencido que desenvolveram suas competências de líderes.

A limitação desse estudo está na escolha de um time para a pesquisa, o que revela apenas uma realidade no desenvolvimento de lideranças da SIFE Brasil. Como proposta de estudos futuros, seria interessante acompanhar as carreiras dos participantes, para avaliar como a “experiência SIFE” interferiu na formação de lideranças no ambiente profissional.

## Referências

BARRETO, Eduardo Fausto; BARRETO, Maria da Graça Pitiá. **Administração e Gestão – Sinônimos?** Grupo TBC, 2006. Disponível em: <<http://www.grupotpc.com.br/noticias/n23.htm>>. Acessado: dia 06 de abril de 2008.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia Aplicada a Administração de Empresas: psicologia do comportamento organizacional**. São Paulo: Atlas, 2005.

BRYMAN, Alan. Liderança nas Organizações. In. CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R.. **Handbook de Estudos Organizacionais: Volume 3**. São Paulo: Atlas, 2004.

**Traços, comportamentos e contextos: desenvolvimento de líderes em ONG, a “experiência SIFE” no Centro Universitário do Pará**

CAVALCANTI, Vera Lucia *et all.* **Liderança e Motivação**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

HASHIMOTO, Marcos. **Espírito Empreendedor nas Organizações**. São Paulo: Saraiva, 2006.

HEIFERTZ, Ronald A.; LINKSY, Marty. **Guia de Sobrevivência para Líderes**. In. Liderança: os melhores artigos da Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. São Paulo: Atlas, 2006.

QUINN, Robert; FAERMAN, Sue; THOMPSON, Michael; McCGRATH, Michael. **Competências Gerenciais: Princípios e Aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pierce Prentice Hall, 2005.

SIFE History. <<http://www.sife.nl/sife-the-netherlands/sife-history>> Acessado em: 02 de Maio de 2010.

SMITH, Peter B.; PETERSON, Mark F. **Liderança, Organizações e Cultura**. São Paulo, Pioneira, 1994.

