

DOI: <http://dx.doi.org/10.12660/gvcasosv6n2c16>

SENSE E CONTRASSENSE NO PAPEL DO LÍDER Sense and countersense in the leader's role

VÂNIA MARIA JORGE NASSIF – vania.nassif@gmail.com
Universidade Nove de Julho – São Paulo, SP, Brasil

TALES ANDREASSI – tandreassi@gmail.com
Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas – São Paulo, SP, Brasil

Submissão: 13/06/2016 | Aprovação: 27/08/2016

Resumo

Maria Cláudia, proprietária de uma escola de idiomas, enfrenta um problema decorrente da contaminação de vírus no *site* da escola, que poderia causar constrangimentos entre grupos de alunos, professores e mercado em geral. Ela associa o problema à recente contratação de um professor, que poderia estar envolvido por apresentar comportamentos não usuais na escola. Após averiguar a situação e constatar o envolvimento do professor, precisa decidir se o demite silenciosamente, se o demite e torna pública a situação ou se monitora os computadores da escola e resolve o problema.

Palavras-chave: líder, estilos de liderança, comportamento, empreendedorismo

Abstract

Maria Cláudia, owner of a language school, faces a problem related to a virus contamination on the school website. She associates the problem to the recent hiring a teacher, who could be involved due to its unusual behavior at the school. After checking out the situation and being sure of the involvement of the teacher, she must decide between firing the teacher silently, firing him and rendering the issue public, or simply monitoring the school computers and thus solving the problem.

Keywords: leader, leadership styles, behavior, entrepreneurship

O começo do empreendimento

No ano de 2005, Gabriel Spinelli Salaro trabalhava em uma escola de franquia como professor de espanhol. Cansado de uma metodologia engessada para ensinar idiomas, decidiu dar aulas particulares em seu apartamento. Transformou o seu quarto em uma sala de aula, equipado com carteiras, televisão e aparelho de DVD, além de uma DVDteca com quase 500 títulos de filmes e livros para emprestar aos alunos. Como ainda não dispunha de computador e internet, já que era algo não tão acessível na época, passou a comprar livros de vocabulário, observando a demanda e necessidades dos alunos.

Gabriel já demonstrava um espírito empreendedor, por diferentes ações, sempre buscando novas oportunidades, querendo algo original e inovador. Tinha uma inquietação em relação ao processo de aprendizagem de línguas, acreditando que era possível aprender idiomas de maneira mais dinâmica e divertida, saindo dos modelos e metodologias tradicionais oferecidos na época. Queria um ensino de idiomas que motivasse os alunos e que pudesse agregar no seu dia a dia.

Veio, então, a ideia de montar uma escola de idiomas com ênfase no vocabulário técnico, pois a necessidade mais urgente era por vocabulário de áreas específicas, como direito, secretariado,



engenharia, logística, turismo, hotelaria, entre outras. Gabriel já lecionava espanhol, francês e italiano, necessitando de alguém que pudesse suprir a lacuna do inglês. Atendendo ao convite de Gabriel, Maria Cláudia virou sua sócia.

Nesse meio-tempo, Gabriel estava pensando em um nome diferente para a escola, já que teria os quatro idiomas, além das aulas de português para estrangeiros. Então, decidiu escolher uma palavra do idioma esperanto, língua universal, criada em 1887 por Ludwig Lazarus Zamenhof (1859-1917), oculista e filósofo polonês. A intenção desse filósofo era gerar maior entendimento entre os povos, e a adoção de uma língua única pela humanidade seria uma solução para a desarmonia entre as nações. Então surge a palavra “*Saluton*”, que significa “Olá” em esperanto. E assim, em 2007, nascia a Escola de Idiomas Saluton.

A criação da Saluton: uma conquista e seu diferencial

Com a necessidade de ter uma pessoa que entrasse como sócia, e a proximidade e envolvimento visando ao estabelecimento de uma parceria, decidiram formar uma sociedade.

Contudo, os laços entre Gabriel e Maria Cláudia foram se estreitando e, assim por acaso, ou pelo destino, os dois se apaixonaram e se casaram.

A Saluton começou em um endereço prestigiado no bairro do Gonzaga, Santos, em uma casa com quatro salas, recepção e equipamentos para dar apoio às aulas. Receberam, inicialmente, seis alunos, e isso foi o suficiente para dar início à escola. Com o desenrolar de um pequeno negócio começando, visualizaram a necessidade de dar-lhe um caráter mais profissional, já que a escola estava crescendo com o boca a boca. O primeiro passo foi contratar uma agência de publicidade para criar o logotipo, cartão de visita, materiais de papelaria e desenvolver o primeiro *folder*.

Como a situação financeira ainda não estava consolidada, Maria Cláudia resolveu vender sua moto Honda Bis, além de dispor de um dinheiro que havia economizado ao longo dos anos, para arcar com esses primeiros investimentos. Gabriel, sempre muito organizado, deu início ao planejamento da escola, começando pela secretaria, administração e coordenação da metodologia dos cursos. O foco principal era dar aulas particulares ou em grupo *in-company*.

Criaram a missão da escola, que passou a seguir o lema de ensinar línguas de maneira dinâmica e divertida. O objetivo da escola era o de ensinar algo a mais que um idioma. Ou seja, oferecer o idioma no contexto do dia a dia, por meio de um vocabulário técnico dentro da área profissional do aluno. Aos poucos, a Saluton foi crescendo, passando dos seis alunos, em 2007, para 40 alunos, em 2008. E assim foram...

Os insights de uma empreendedora em busca de crescimento

Em 2009, por uma iniciativa e liderança de Maria Cláudia, a Saluton se inscreveu em um projeto do grupo Pequenas Empresas, Grandes Negócios, chamado *Extreme Makeover*. Esse projeto escolhia anualmente, entre os inscritos, três empresas no Brasil que ganhariam suporte tecnológico e financeiro de duas grandes empresas, como o Itaú e Microsoft, e nesse ano a Saluton foi uma das escolhidas.

Ao longo de quase oito meses, após ter sido contemplada com o prêmio, a Saluton se reestruturou, modernizou seus equipamentos, tecnologia, processos, e alinhou seu financeiro. Passaram a ter cobrança eletrônica, foram pioneiros em receber o *Windows 7*, além de aprenderem, por meio de cursos e treinamentos oferecidos, a trabalhar melhor todo o processo de gestão da escola. Como resultado, estiveram presentes em seis edições da *Revista PEGN*, no Programa PEGN da Rede Globo, *blogs* da Microsoft, conquistando muitos novos alunos.

Em 2010, sempre em busca de conhecimento, Maria Cláudia inscreveu-se em um programa do Rotary Internacional chamado *Group Study Exchange* (GSE) e foi selecionada para ir para Hong

Kong estudar como os chineses ensinam inglês em universidades e escolas. Por 45 dias, dedicou-se às atividades e trouxe para o Brasil o que havia de mais moderno em termos de ensino de idiomas.

Em 2011, foi a vez de Gabriel ir para a Espanha, e lá conquistou dois diplomas internacionais, um de espanhol nos negócios e outro de espanhol no turismo. É o primeiro e único brasileiro, até o presente momento, a ter esses dois certificados internacionais, fornecidos pela Universidade de Granada.

Comportamentos de liderança de Maria Cláudia

Maria Cláudia acredita que um líder não tem um único estilo de liderança. Para cada situação, procura se comportar da melhor maneira possível, e busca que as decisões assumidas levem à resolução dos problemas. Defende que a comunicação é essencial e se preocupa muito em achar as palavras certas e as atitudes corretas para cada situação.

Acredita que as atitudes, a postura e a comunicação são fundamentais e que vão diferenciar um líder de um não líder. Procura agir de maneira a conquistar a confiança das pessoas. Mas acredita, também, que há episódios que a fazem se comportar de maneira diferente, e isso pode causar estranheza nos liderados, pois cada cena vivida pode transformar seu estilo costumeiro de liderança. A cada dia que passa, vivencia diferentes episódios que a fazem ter ações específicas para cada situação, e, por conta disso, afirma que um líder precisa desenvolver diferentes estilos de liderança.

Mas eis uma dúvida: se eu alterar meu estilo de liderança em função da situação vivenciada, as pessoas podem interpretar mal? Podem achar que Maria Cláudia tem "duas caras"? Como explicar isso para os liderados?

Algumas lições de liderança

Desde que assumiu a gestão da Escola de Idiomas Saluton, Maria Cláudia procura se relacionar com seus colaboradores (funcionários e professores), como também com os alunos, de maneira colaborativa e participativa. Para tanto, valoriza o diálogo, o bom relacionamento, a transparência, procura traduzir coisas complexas em situações simples, desenvolver as ações com criatividade. Mas considera que isso nem sempre é fácil, pois lidar com pessoas é uma arte. Afirma que, para desenvolver uma boa gestão e ser reconhecida como líder, precisa, além de ordenar, controlar e visualizar o futuro, saber cultivar e coordenar as pessoas para, então, ganhar confiança.

Esse repertório de conduta de Maria Cláudia é convergente com os princípios da liderança participativa. O dia a dia dessa líder é organizado por uma agenda controlada pela sua secretária no Outlook. Por meio dela, faz os agendamentos das aulas, reposições, reuniões, aulas experimentais, além de visitas a empresas, palestras e outros compromissos. Esse tipo de controle resolveu parte de suas ações, pois, até 2009, tudo era feito por meio de um livro de controle. Sentiu a necessidade de implantar esse sistema, pois estava vivenciando situações conflituosas e constrangedoras, com sobreposição de atividades.

A implantação do sistema eletrônico facilitou não apenas sua agenda, mas também a dos professores, simplificando a reposição de aulas, novos agendamentos, reuniões, sempre com o intuito de atender as necessidades dos alunos. Vale a pena ressaltar que a implantação do gerenciamento *on-line* não foi uma ação óbvia, como na atualidade. Na época de sua implantação, foi uma ideia inovadora e, para que a ideia fosse adiante, era preciso contar com a presença de uma líder diretiva e determinada, preocupada com a qualidade dos atendimentos, mas, sobretudo, voltada à atenção de seus colaboradores.

Essa mudança, que hoje parece ser simples, na época exigiu de Maria Cláudia muita atenção, pois, no início, mais parecia um controle do que uma ação facilitadora. Após a implantação, os professores levaram um bom tempo para assimilar a nova prática, pois não tinham o costume de, rotineiramente, verificar suas agendas *on-line*.

Maria Cláudia afirma que precisou de muita conversa e realizar treinamentos até tornar essa rotina uma cultura da escola. Para que esse comportamento se tornasse uma tarefa natural para todos, foi preciso trabalhar muito com o emocional das pessoas. Esse sistema, que intitulou “Dito e Feito”, além de organizar dia e hora das aulas, ajuda a controlar o conteúdo das aulas e o que cada aluno ou turma já aprendeu. Maria Cláudia afirma que esse é ainda um aspecto de difícil controle, pois nem todos os professores realizam essa tarefa no momento em que finalizam suas aulas, e há a necessidade de uma supervisão direta para que todo o conteúdo esteja no sistema, cuja proposta é socializar as mesmas informações para todos os professores. Ao se descuidar dessas ações administrativas, pode-se desencadear uma série de problemas na escola, mesmo quando há pessoas que a operacionalizam. Assim, sua postura de explicar e reexplicar nunca cessa.

O dia a dia de Maria Cláudia não gira em torno do “Dito e Feito”, já que compartilha essa tarefa com a secretária da escola, e nem sempre a liderança participativa é a mais indicada para a ocasião. Há situações em que precisa ser bem autocrática e autoritária, principalmente quando alguns colaboradores dificultam o atendimento de algo relevante para o bom andamento da escola. Maria Cláudia alega que alguns dos motivos que a levam a exercer a liderança autocrática são decorrentes da pressa de seus colaboradores em encerrar o expediente mais cedo, pois, para cumprirem as atividades, eles precisam preencher o “Dito e Feito”, e isso os faz perder alguns minutos. Mas a líder tem como lema para essas situações: “Pessoal, a busca da eficiência deve ser constante, então vamos buscar a todo custo, ou faz ou faz...”, e ressalta: “Não existe time de uma só pessoa”.

Esse não é o estilo de liderança preferido de Maria Cláudia, mas, quando tem que exercê-lo, o faz sem hesitar. Considera que essa é uma etapa de sucesso no processo administrativo, com adesão de 85% dos colaboradores. Os 15% que faltam, e que ainda não entraram no padrão, causando diferentes problemas, monitora individualmente, pois quer a qualquer custo preservar a imagem de uma escola organizada.

Estar líder é desenvolver a capacidade de convencimento e de diálogo. Para isso, é preciso estar aberta e saber dominar o diálogo. Procuo chegar a acordos sempre que possível, até dos mais problemáticos, porque considero que tenho o que em inglês chamam de *fair play* – jogo de cintura para convencer, persuadir e chegar a negociações *win-win*, onde todos ganham e saem satisfeitos.

Maria Cláudia acredita que é pelo diálogo aberto e franco que conquistamos a confiança das pessoas. O segredo está em nunca usar meias palavras e sempre tentar achar a melhor forma de expressão com educação e respeito, mas com firmeza. Assim, crê que a pessoa que a ouve não vai dizer que ela não tentou todos os caminhos antes de uma saída final, e completa:

Levo comigo uma passagem bíblica, não que eu seja muito religiosa, mas essa passagem sempre me guiou na hora em que tive que conversar com minha equipe: O que faz mal não é o que entra pela boca, mas o que sai dela... E até agora tem dado certo.

Uma situação, várias alternativas: O que fazer?

A palavra-chave é confiança. Maria Cláudia afirma que, independentemente da alternativa assumida, principalmente quando a mesma é conflituosa, se o líder passa confiança, sempre encontra adeptos. Mas todo cuidado é pouco, pois cada pessoa tem uma maneira diferente de interpretar a mesma situação. Assim, procura estar à frente do negócio sempre inspirando pessoas e, para isso, precisa sentir que o grupo confia nela. Argumenta que a confiança é um componente fundamental da liderança. Assim, agir com ética, de modo transparente, consistente entre seu discurso e suas ações e demonstrando lealdade, ajuda a sustentar seus argumentos e suas atitudes.

Sempre que tem que tomar uma decisão, procura se colocar no lugar do outro para sentir a situação, entender melhor as dificuldades e, assim, conseguir encontrar alternativas justas, porém nem sempre agradáveis para o grupo, mas que tragam um resultado adequado e eficaz para a escola.

Relata um exemplo ocorrido no início de agosto de 2012, ilustrando uma decisão tomada em relação à mudança do local da escola para outro endereço. A princípio, os professores ficaram resistentes. Não estava claro para o grupo o motivo da mudança, e esse episódio começou a gerar um desconforto e muito ti-ti-ti, levando o grupo a pensar em possíveis cortes de pessoal ou outra situação similar. No entanto, a situação era mais simples do que parecia, pois o imóvel que ocupavam tinha se tornado obsoleto, já que 95% dos alunos da escola eram e são *in-company* e *on-line*.

Tomar a decisão da mudança não foi fácil, por vários motivos. Por outro lado, como afirma Maria Cláudia, “o líder aprende todos os dias”, e foi buscar ajuda sobre o que fazer e como fazer. Por meio das orientações recebidas e com um planejamento focado, a decisão de mudar de prédio e de endereço lhe trouxe segurança e tranquilidade. Tomada essa decisão, era preciso “apagar o fogo” entre os colaboradores. Foi então que, mais uma vez, liderou o grupo com simplicidade, participando a todos a decisão, explicando os reais motivos, desfazendo comunicações deturpadas e acolhendo sugestões o tempo todo. Por ter agido com transparência e clareza, mas determinada, conquistou adesão dos colaboradores, além de contar com a ajuda de todos na transição do local.

O início de tudo!

Maria Cláudia é uma das integrantes de um grupo de professores da Georgia State University em Atlanta – USA, que tem por objetivo contribuir com o desenvolvimento do método de ensino da língua inglesa e da dinâmica a ser oferecida nos cursos técnicos de idiomas, fomentado pelo projeto Ciências sem Fronteiras do governo brasileiro. Sempre que há demanda, ela viaja para se reunir com o grupo e trazer os resultados para o Brasil.

A situação

Quando voltou de uma dessas viagens, a Saluton, empresa de idiomas de sua propriedade juntamente com Gabriel, seu esposo, tinha aumentado o número de alunos consideravelmente e precisava contratar um novo professor. A expectativa era contratar um docente com *expertise* em aulas de inglês para negócios e para reuniões e apresentações em empresas. Iniciou a busca pelo profissional por meio de seu *network* e recebeu a indicação de um professor que havia se desligado de uma escola de grande porte.

Contatou o professor, que se mostrou interessado pela vaga. Maria Cláudia nem acreditou no profissional que estava entrevistando, pois havia encontrado um perfil muito adequado, disponível para assumir o posto de trabalho, preenchendo todos os requisitos da vaga. Contratou imediatamente o professor!

Dada a urgência de ter o professor atuando, não fez nenhuma pesquisa sobre ele, se contentando apenas com a indicação recebida. Contratou o profissional “a peso de ouro” e, logo nos primeiros seis meses, já recebia *feedbacks* positivos dos alunos, criando, inclusive, uma situação muito difícil para a escola, pois os alunos só queriam ter aulas com ele, gerando ciúmes no grupo de professores. Os alunos argumentavam que suas aulas eram inteligentes, inéditas e criativas. Essa situação causou um enorme estresse na equipe, pois a ideia que ia se formando era a de que a Saluton só queria passar as aulas para o professor recém-contratado e não mais para os outros, chegando a ter até um pedido de demissão de um dos professores enciumados.

Após esse período de euforia dos alunos, situação razoavelmente contornada com os demais colaboradores, o professor contratado já estava mais ambientado na escola. No entanto, Maria Cláudia começou a estranhar o fato de que ele ficava horas fechado na sala em frente ao computador.

Ao ser questionado, argumentava que estava pesquisando e preparando aulas criativas e inéditas. Como os resultados que apresentava eram excelentes, não havia como contra-argumentar.

Mas uma nova situação surgiu no contexto: havia um excesso de pedidos para o setor de TI relativo a consertos e manutenções nos computadores, com a justificativa de terem sido infectados por muitos vírus que estavam colocando em risco o sistema da escola. Então o responsável pelo TI ligou para Maria Cláudia e perguntou se ela tinha informações sobre se alguém estava utilizando inadequadamente o sistema em páginas de internet, o que poderia trazer vírus de alto calibre para o sistema.

Maria Cláudia ficou muito preocupada com a situação, pois poderia comprometer todas as aulas, controles administrativos, relacionamento com os alunos e professores, além de todo o conteúdo que havia sido criado e desenvolvido no *site* da escola, resultado de anos de pesquisa e dedicação da proprietária da escola.

Assim, começou a observar e procurar a origem do problema. Após uma profunda pesquisa realizada no servidor e nos computadores, contando com o apoio da equipe e dos funcionários do administrativo, veio a inacreditável constatação de que o professor contratado estava acessando conteúdos impróprios nos computadores da escola. Não apenas acessando, mas também estava usando o servidor para armazenar tais conteúdos.

Maria Cláudia viu-se em apuros, pois estava correndo um grande risco de esses conteúdos chegarem aos alunos e professores ao acessarem o conteúdo da Saluton. Ficou imaginando que poderia ser processada, pois sua escola não deveria, de maneira alguma, deixar vazar esse tipo de conteúdo impróprio. Seu temor era de que algum aluno tivesse acesso a tal conteúdo, podendo gerar um grande escândalo e destruir a reputação e imagem da escola.

Mas o dilema surge na medida em que uma simples demissão não resolveria o problema, pois como explicaria para os alunos o desligamento do professor mais amado e animado da escola? Tinha dúvidas sobre se conseguiria provar tal comportamento na Justiça. E se explodisse um escândalo? Como isso poderia repercutir na mídia, com alunos, pais de alunos e escolas concorrentes? Qual seria a melhor saída: demitir ou ficar com o professor, que trazia muito lucro para a escola, além de uma grande quantidade de novos alunos?

O dilema levou-a a perder noites de sono, tomar calmantes, pois, sempre que Maria Cláudia encontrava com o professor, ficava a cada dia mais difícil ignorar a inexistência de uma situação tão grave. Difícil também contornar a situação com os alunos para que não percebessem e descobrissem o episódio.

Questões

De acordo com o cenário apresentado no caso da Escola de Idiomas Saluton, Maria Cláudia tinha três alternativas: a) demitir o professor silenciosamente; b) demitir e processar o professor, tornando a situação pública, ou c) continuar com o professor e monitorar os computadores.

Com base nas características, perfil e histórico da Maria Cláudia, ressaltadas ao longo do caso, qual seria a melhor decisão para lidar com a questão do professor que utiliza os computadores da escola para outros propósitos? E o que você, como líder e gestor de uma escola, teria como opções possíveis?

Anexo 1

Reunião do Prêmio *Extreme Makeover* do projeto do grupo Pequenas Empresas, Grandes Negócios



Fonte: Cedida pela protagonista

Anexo 2 Treinamento de equipe



Fonte: Cedida pela protagonista