

<http://dx.doi.org/10.48005/2237-3713rta2022v11n2p4052>

## **Barreiras ao exercício da liderança empreendedora\***

### *Barriers to entrepreneurial leadership*

**Letícia Carvalho da Silva Prado**

Centro Universitário de Campo Limpo Paulista – UNIFACCAMP  
[leticia215@gmail.com](mailto:leticia215@gmail.com)

**Valter Eduardo Elias**

Centro Universitário de Campo Limpo Paulista – UNIFACCAMP  
[valter\\_eduardo@hotmail.com](mailto:valter_eduardo@hotmail.com)

## **RESUMO**

Procura-se refletir sobre as barreiras ao exercício da liderança empreendedora, lançando mão de manuais acadêmicos e científicos e revistas especializadas para compreender os conceitos de liderança e empreendedorismo determinantes a essa discussão. Destaca-se definições que nos permitiram a compreensão do conceito de gestão campo de exercício da liderança empreendedora e por fim encontra-se elementos condicionantes da liderança empreendedora nos quais podemos ter por contraposição as barreiras ao exercício da liderança empreendedora. Busca-se entender a aproximação entre dois conceitos tão presentes no campo da gestão empresarial com as informações dadas por Antonakis e Autio (2007, p. 154), Lacombe e Heilborn (2009, p. 9) e Wagner e Hollenbeck (2009, p. 15), dentre outros e nos periódicos nacionais e internacionais. Conclui-se que para o exercício da liderança empreendedora, o gestor ou o líder que não necessariamente deverá ser o gestor, embora o possa ser, deverá operar no âmbito da capacidade de mudança, caminhando em busca de melhorias, com equilíbrio e visão de futuro enquanto o gestor trabalha em cima da base legal, das regras e regulamentos decorrente das exigências da lei.

**Palavras-chave:** Gestão. Liderança. Empreendedorismo. Liderança Empreendedora. Barreiras.

## **ABSTRACT**

It seeks to reflect on the barriers to the exercise of entrepreneurial leadership, using academic and scientific manuals and specialized magazines to understand the concepts of leadership and entrepreneurship that are crucial to this discussion. Definitions that allowed us to understand the concept of management in the field of entrepreneurial leadership are highlighted and, finally, there are conditioning elements of entrepreneurial leadership in which we can contrast the barriers to the exercise of entrepreneurial leadership. It seeks to understand the approximation between two concepts that are so present in the field of business management with the information given by Antonakis and Autio (2007, p. 154), Lacombe and Heilborn (2009, p. 9) and Wagner and Hollenbeck (2009, p. 15), among others and in national and international journals. It is concluded that for the exercise of entrepreneurial leadership, the manager or leader who is not necessarily the manager, although he can be, must operate within the scope of the capacity for change, walking in

---

\* Received 10 November 2022; accepted in 11 November 2022; published online 30 November 2022.

search of improvements, with balance and vision of the future. While the manager works on the legal basis, rules and regulations arising from the requirements of the law.

**Keywords:** Management. Leadership. Entrepreneurship. Entrepreneurial Leadership. Barriers.

## INTRODUÇÃO

Procuramos refletir sobre as barreiras ao exercício da liderança empreendedora no meio organizacional para identificar as possibilidades de aproximação entre esses dois conceitos: liderança e empreendedorismo; procuramos também entender o que seja a liderança empreendedora para identificar as barreiras ao exercício de uma liderança empreendedora. Portanto, não estamos a fazer um estudo de caso em que haja sujeitos envolvidos no processo. Faremos um levantamento bibliográfico dos conceitos de Liderança e Empreendedorismo, com possibilidade de aproximação deles, além de destacar as barreiras ao seu desenvolvimento.

Quando no cotidiano nos deparamos com estes conceitos: liderança e empreendedorismo, entendemos de modo em geral que eles se alinham na capacidade inata da pessoa, ou seja, ou se nasce líder ou se aprende a ser líder; ou se tem capacidade empreendedora ou não se tem capacidade para empreendedor, deixando perpassar a ideia de que a liderança empreendedora, é uma competência técnica que não depende das funções psicológicas inatas do indivíduo. Questionamentos a parte, acreditamos numa percepção piagetiana que trazemos em nossa herança biológica algumas preferências genéticas combinadas com as influências do meio ambiente no qual nós desenvolvemos.

Assim consideramos pertinente clarificar tais conceitos bem como a diferença entre liderança e empreendedorismo na percepção dos especialistas da área numa revisão de literatura que nos ajudará a entender melhor tais conceitos. Nesse contexto nosso objeto de estudo é compreender a luz de uma literatura especializada o que seja liderança empreendedora, e posteriormente identificar as barreiras existentes para sua execução no meio empresarial.

## EM BUSCA DE DEFINIÇÕES

O conhecimento sobre liderança e empreendedorismo são recentes em nossa realidade e possuem uma gama de definições, assim precisamos nos debruçar nas pesquisas acadêmicas e nos trabalhos publicados, em revistas especializadas em administração e/ou gestão empresarial, para fazermos uma clivagem das diversas definições a respeito do que dizem os especialistas sobre tais conceitos, ou procurarmos manuais acadêmicos especializados em tais abordagens epistemológicas.

Entendemos que liderar não deve ser visto como tarefa comum, tanto que Lacombe e Heilborn (2009, p. 9) na obra *“Administração: princípios e tendências”* afirmam que a liderança não é uma tarefa simples, pois exige paciência, humildade, compromisso e responsabilidade. O sujeito líder estará à frente de uma organização com outros sujeitos ricos em diversidade, e terá que atuar nessa diversidade. A seguir, estes autores afirmam que liderar é “[...] conduzir um grupo de pessoas, influenciando seus comportamentos e ações, para atingir objetivos e metas de interesse comum do grupo, de acordo com uma visão do futuro baseada em um conjunto coerente de ideias e princípios” (LACOMBE; HEILBORN, 2009, p.

191).

Bowditch e Buono (1992, p. 124) na obra “*Elementos do comportamento organizacional*” definem Liderança como “[...] um processo de influência por parte de uma pessoa direcionada a um grupo de pessoas ou a um indivíduo em especial como propósito de alcançar metas preestabelecidas”, nesse sentido liderança se traduz por ser uma relação entre indivíduos, onde a influência de um e as relações de poder do outro estão distribuídas de maneira desigual, embora de forma consensual ou contratual, ou seja, alguém decide e o outro ou outros acatam sem conflitos.

Para Robbins, Sobral e Judge (2010, p. 78), na obra “*Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*”, liderança é a “[...] capacidade de influenciar um conjunto de pessoas para alcançar metas e objetivos”, no que Sato(2010, p. 56), complementa:

Chefe ou líder é aquela pessoa que dirige um grupo à consecução dos seus objetivos, coordenando-o e impulsionando-o de forma conveniente e respeitando certa autonomia, dando-lhe a informação, os pressupostos, programas e sistemas de ações necessários e controlando os resultados como responsáveis pelos mesmos.

Wagner e Hollenbeck (2009, p. 15), apontam na sua produção “*Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva*” que “[...] a liderança é a força que ativa e dirige o grupo”, nesse contexto o líder é aquele sujeito capaz de dirigir e influenciar o comportamento das pessoas para o alcance dos objetivos, desenvolvendo os traços e características de um líder, para o crescimento e o sucesso da organização.

[...] o líder deve ser capaz de alcançar objetivos através dos liderados e, para isto, conforme o tipo de liderado e a ocasião age de diferentes maneiras: ele ordena, comanda, motiva, persuade, dá exemplos pessoais, compartilha os problemas e ações, ou delega e cobra resultados, alterando a forma de agir de acordo com a necessidade de cada momento e com o tipo de liderado, visando a alcançar os objetivos da empresa. (WAGNER; HOLLENBECK, 2009, p. 348).

Tal como o conceito de liderança também o de gestão é polissêmico, embora muitas vezes sejam tratados de forma sinônima, alguns autores defendem que estes dois conceitos se interpenetram e interrelacionam (YULK, 1989, p. 263) enquanto que Dias (1998, p. 9) demonstra que os conceitos têm funções distintas, visto que a liderança é exercida num campo de intervenção que abrange dimensões fundamentais da vida cotidiana das organizações, tais como: a tomada de decisão, a gestão dos conflitos organizacionais, o nível de qualidade das suas realizações, as formas de prever e lidar com o impacto resultante da turbulência dos ambientes institucionais e sistêmicos em que se movem e ainda o grau de abertura à comunidade envolvente.

Por gestão, entendemos “[...] um conjunto de tarefas que procuram garantir a eficácia de todos os recursos disponibilizados por uma organização, a fim de atingir os objetivos pré-determinados” (SANTOS, 2008, p. 27). Esta seria então a função da gestão (liderar e dirigir) influenciando os membros da organização, no sentido de assegurar que estes assumam o comportamento de trabalho indispensável à consecução dos objetivos estabelecidos.

Dessa forma a gestão pode ser entendida como um processo na organização, controle dos recursos, com vistas a assegurar a consecução da sua missão. No entanto, sabemos que para os gestores atuais, se exige mais do que as competências específicas de chefe, pois também carecem ter liderança.

A gestão, segundo Cunha *et al.* (2007, p. 333) na obra “*Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*”, implica a implementação da visão do líder e das mudanças por ele introduzidas além da manutenção e administração da infraestrutura organizacional. Tomando por referência os escritos de Bennis (1996,

p. 123) podemos dizer que a liderança é como a beleza; difícil de definir, mas fácil de reconhecer, sendo um tema importante para os gestores, devido ao papel fundamental que representam na eficácia do grupo e da organização.

Acreditamos que os gestores são responsáveis pelo sucesso ou fracasso de qualquer organização e para tanto devem ser otimistas, ousados, saudáveis e crédulos nas suas ideias, sendo capazes de empreender sem medo de errar. Levando em conta estes predicados de um gestor é que entendemos a necessidade de um gestor líder. Não que necessariamente o seja, mas no sentido de que o sendo, terá melhor oportunidade de sucesso em seu empreendimento.

Então partimos da premissa de que ser um gestor líder é um ganho para todos que fazem o empreendimento, no sentido de que o termo Empreendedorismo vem contribuir para o exercício da liderança, pois empreender, significa desenvolver um projeto, resolver um problema ou situação complicada no âmbito empresarial e, muitas vezes, está relacionado com a criação de empresas ou produtos novos, procuramos nesse sentido ver esse conceito na perspectiva de agregar valor, saber identificar oportunidades e transformá-las em um negócio lucrativo. O empreendedorismo é uma ação essencial nas sociedades atuais, pois é através dele que as empresas buscam a inovação e se preocupam em transformar ideias em conhecimentos novos.

Ser um empreendedor é acreditar em nossa capacidade de liderança, é estar motivado, é ter capacidade de planejar a longo prazo e desempenhar em curto prazo, no sentido de que o tempo é algo que agrega valor monetário. O bom empreendedor é aquele que analisa, identifica, define, decide e monitora o desempenho do seu negócio. É aquele que descobre novos rumos em busca de resultados eficazes. Pois de fato, ninguém deseja ser liderado por uma pessoa que não tenha coragem e autoconfiança, assim o líder deve ser também um empreendedor e vice-versa, conforme nos apontam Bowditch e Buono (1992, p. 24), a Liderança é definida “[...] como um processo de influência, geralmente, de uma pessoa, através do qual um indivíduo ou grupo é orientado para o estabelecimento de metas”.

O empreendedorismo vem sendo difundido no Brasil por empresas especializadas para suprir à falência de empresas em curto espaço de tempo e para tanto os estudiosos têm privilegiado ideias que transformam o insucesso em sucesso, no qual não existem barreiras, principalmente utilizando os meios digitais para manter uma empresa atualizada no mercado que atua.

Observando as diversas teorias, percebe-se que na essência delas predomina a habilidade de influenciar as pessoas para alcançar suas metas de trabalho a partir da identificação dos problemas e buscar oportunidades, encontrar as soluções, além de investir na criação das ideias, ou seja, planejar para a execução sem medos. Pode ser um negócio, um projeto ou mesmo um movimento que gere mudanças reais e impacto no cotidiano das pessoas. Empreendedor é aquele que toma a iniciativa de empreender, de ter um negócio próprio, ou em sociedade, mas que se destaca no enfrentamento das barreiras, que é criativo, inovador, arrojado, que estabelece estratégias que vão delinear o futuro da sua empresa, enfim é um líder empreendedor.

Ele sabe determinar quais e como seus produtos ou serviços serão colocados no mercado, estabelecendo metas, iniciando projetos, controlando resultados, visualizando e buscando o sucesso de seu empreendimento. Seja na área digital, empresarial, comercial, social, ou qualquer outra, o empreendedor acaba se tornando um líder, pois para atuar no mercado com uma atividade própria, é necessário desenvolver as habilidades de liderança, como empatia, persuasão, autoconfiança, aprender a dar e receber feedbacks, ser o exemplo, dentre muitas outras.

## BARREIRAS AO SEU EXERCÍCIO DA LIDERANÇA EMPREENDEDORA

Apesar de o empreendedorismo ser um conceito controverso conforme apontam Felício, Gonçalves e Gonçalves (2013, p. 234), “[...] não existem nenhuma descrição ou compreensão adequada à liderança empreendedora porque o conceito representa diferentes elementos de organizações sem fins lucrativos e/ou com fins lucrativos”, os autores destacam que existem barreiras a serem superadas por lideranças empreendedoras que envolvem estratégias de inovação, combinação de recursos, a exploração de oportunidades para estimular a mudança, a satisfação das necessidades e o desenvolvimento de bens e serviços.

A visão e as ações dos líderes empreendedores são frequentemente associadas a considerações éticas, amplas e geralmente são entendidas como influenciadas por um sentido altruísta ou humanista. Segundo Nakagawa (2013, p. 2011) “[...] certos indivíduos com capacidades e habilidades particulares parecem ser atraídos para a liderança empreendedora quando colocam valores sociais acima da lucratividade”.

Bennis (1996, p. 58) e Berganini (2006, p. 67), afirmam que as lideranças empreendedoras são identificadas como visionárias por sua capacidade de ver nos problemas oportunidades de implementar soluções viáveis para estes. Para Bennis (1996, p. 58),

[...] os líderes empreendedores podem ser visionários a nível local em termos de capacidade de discernir necessidades locais e soluções correspondentes; no nível mais amplo do mercado em termos de sua capacidade de reconhecer oportunidades para gerar riqueza social através de transações envolvendo bens e serviços; e no nível sistêmico em termos de sua capacidade de identificar questões sociais globais significativas e mobilizar recursos para enfrentar esses desafios.

Por outro lado, Berganini (2006, p. 20), na obra “*O líder eficaz*”, nos diz que,

As organizações da atualidade ainda são muito administradas, mas pouco lideradas. Para ultrapassar o que muitos chamam de vácuo da liderança, é necessário, inicialmente, caracterizar e delinear ações típicas que comprometem a atitude produtiva daqueles líderes verdadeiramente eficazes. Todo executivo que lidera a mudança constante em sua organização deveria chegar a um clima no qual o seguidor naturalmente se identifique e se envolva na busca dos objetivos compartilhados por todos pelo fato de estar sendo produtivamente liderado. O Líder eficaz surge quando o desafio das forças da mudança parece estar causando pressão sobre executivos e empregados. Líderes verdadeiros são aqueles que conseguem, em meio a situações turbulentas, determinar com precisão o que deve ser feito e mobilizar os seguidores no caminho da execução dessas transformações.

Para Antonakis & Axtell (2007) o empreendedor é aquele indivíduo que gosta do que faz, tem sinergia para dirigir seus negócios, crê na realização de seus projetos, trabalha em equipe, é comunicativo e conhece o ramo de negócio ao qual trabalha. Estatísticas comprovam que noventa por cento das pessoas que não fazem o que gostam tem sucesso nos seus empreendimentos. Para exercer o papel de liderança é preciso ter mais do que determinação, é necessário ousadia e capacidade de reação a diversas situações, a resiliência faz parte para lidar em qualquer cenário, falaremos abaixo de seis principais barreiras da Liderança Empreendedora.

### 1. Gestão de Pessoas

Os líderes empreendedores são muitas vezes reconhecidos pela sua capacidade de ter visão, engajar, habilitar e promulgar mudanças transformacionais de forma eficiente em face de recursos escassos, riscos e contextos diversos (NGA; Shamuganathan, 2010). Para este autor,

os líderes empreendedores vivem nas comunidades em que atuam e alcançam o efeito de transformação por ajudar a comunidade a definir os problemas, medir os problemas usando múltiplos métodos, trabalhar com as pessoas durante a implementação e tendo flexibilidade para ajustar as situações conforme necessário. Da mesma forma que o líder, o empreendedor tem que fazer com que todos os seus liderados ou funcionários entendam a importância do impacto de suas próprias ações no desenvolvimento da empresa e o quanto isso possui de importância para seu desenvolvimento pessoal. Em suma, para ambas as posições, conscientizar e motivar sem ser autoritário contribui para o crescimento da empresa, do funcionário e de si próprio, por isso a liderança empreendedora possui suas particularidades, referentes a aspectos voltados ao gerenciamento.

O líder possui uma posição de responsabilidade dentro da organização, com habilidade para solucionar problemas gerenciais e influenciar as pessoas fazendo a diferença para o desenvolvimento que a empresa precisa para crescer. Contudo, possui algumas limitações em razão do cargo que ocupa e da política organizacional, tanto que por mais que veja a solução para determinadas questões, só poderá colocar em prática com o aval de um superior direto que por vezes é o empreendedor. Já empreendedor por vezes, sem capacidade de liderança, erra bastante em relação ao líder.

O carisma do líder empreendedor é importante para a mobilização dos colaboradores e a racionalização de recursos que são importantes para alcançar um bom desempenho organizacional. A teoria da liderança transformacional sustenta que a capacidade do líder de motivar subordinados e alcançar resultados maiores do que originalmente esperado leva os membros organizacionais a alcançar níveis mais altos de motivação e moral ao interagir com outros (Felício; Gonçalves; Gonçalves, 2013).

Uma boa equipe faz toda diferença para a organização, manter a equipe motivada com certeza é um grande desafio para qualquer líder, é preciso desenvolver estratégias de promoções, salários e diversos benefícios para equipe como um todo e não individualmente. Um ambiente saudável sem competições é imprescindível para o crescimento de todos dentro da empresa.

O líder é o ser que mais influencia dentro da organização, ele é o responsável por passar a cultura da empresa para todos os setores, a cultura é toda a identidade da empresa: missão, visão, valores, crenças e hábitos.

Muitos colaboradores trazem outras culturas de outras empresas para dentro da organização e isso é um desafio para o líder, é preciso criar estratégias para treinar a equipe e inserir a cultura na organização na equipe, logo criar um ambiente leve e produtivo é função do líder. Outro conflito que podemos citar na Gestão de Pessoas é o conflito de gerações, como as empresas estão cada vez mais trabalhando a inclusão de pessoas, podemos afirmar que as gerações estão cada vez mais misturadas dentro da organização. Portanto é importante saber lidar com a diferença das pessoas e ficar atento a possíveis conflitos.

O líder precisa saber o perfil de cada colaborador, incentivar diálogos, treinamentos e valorizar os pontos fortes de cada geração, pois cada uma delas pode contribuir de alguma forma para o crescimento da empresa.

## **2. Inovação**

Os líderes empreendedores têm senso de oportunidade e sabem aproveitar as oportunidades quando estimulam a inovação, gerenciam as tensões que surgem e desencorajam as experiências improdutivas que são características fundamentais para o

sucesso de um empreendimento social.

Para tanto o líder empreendedor tem de acompanhar as pesquisas de mercado para que ele tome consciência da situação real em que vive sua empresa a nível interno e externo, e por conta disso, procure inovar ou criar métodos para implantação de novos artifícios que a faça progredir, agregando diversos investimento à empresa e criando possibilidades de crescimento é o mundo VUCA 7 do qual fala Rodrigues (2020, p. 120) onde prevalece a alta volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade.

O empreendedorismo é uma ação multidimensional com raízes que abrange os campos da economia, psicologia, sociologia e gestão estratégica e para Nga & Shamuganathan 2010, P.265), a definição de empreendedorismo é ampla e envolve indivíduo(s) que são levados a agir nas oportunidades empregando processos inovadores em face de recursos por vezes limitados. Para esses autores a motivação empreendedora é a mistura de interação social, competência técnica e zelo emocional do indivíduo (NGA; SHAMUGANATHAN, 2010, p. 265).

Conforme a clássica definição de Schumpeter (1947, p. 393 *apud* DEMPSEY; SANDERS, 2010, p. 450) um empreendedor é alguém que:

“Revoluciona o padrão de produção explorando uma invenção ou uma possibilidade tecnológica não experimentada para produzir uma nova mercadoria ou produzir a mesma mercadoria de maneira nova”. O empreendedorismo combina a ênfase na iniciativa individual com algo maior que o individual, ou seja, é mais coletivo, numa visão social.

Dempsey & Sanders (2010) citam a clássica definição de Schumpeter (1947, p.393) de um empreendedor: eles destacam que um empreendedor é alguém que "revoluciona o padrão de produção explorando uma invenção ou uma possibilidade tecnológica não experimentada para produzir uma nova mercadoria ou produzir a mesma mercadoria de maneira nova". O empreendedorismo combina a ênfase na iniciativa individual com algo maior que o individual, ou seja, é mais coletivo, numa visão social (Dempsey & Sanders, 2010).

Portanto, o conceito de inovação é muito amplo, mas podemos entender como principal que é criar algo novo, trazer novidades ou recriar. Com a inovação é possível trazer mudanças e melhorias para a Organização. É sempre um desafio trazer algo novo ao mercado, é um dilema para o líder se esse produto ou serviço irá ter demanda, se despertará desejo no público ou mesmo se será um diferencial.

A inovação exige muito estudo, pesquisa e planejamento e olhar crítico aguçado para entender as necessidades dos clientes, o que realmente o público procura, o que os concorrentes não fazem para atender aquela necessidade em específico, não é tarefa fácil.

### 3. Capital

Para Stevens, Moray e Bruneel (2015, p. 1059), as abordagens sociais ao empreendedorismo ganham espaço no mundo atual, seja pelos estudiosos, pelos governos, pela mídia ou pelas organizações não governamentais, em paralelo o interesse da pesquisa no empreendedorismo social aumentou e se tornou tema nos estudos sobre empreendedorismo.

Entretanto, o empreendedorismo social é um fenômeno complexo e pouco compreendido, tanto que Gonçalves (2021, p. 79), nos afirma que “[...] continua insuficiente a compreensão das questões-chave das organizações sociais”.

Entendemos que uma das lacunas não resolvidas ainda pela pesquisa sobre empreendedorismo social é o efeito da liderança neste tipo de organização. Se conforme já mencionamos antes, empreender é agregar valor, saber identificar oportunidades e

transformá-las em um negócio lucrativo, é através dele que as empresas vão encontrar as condições para a inovação e transformar conhecimentos em novos produtos. (GONÇALVES, 2021, p. 79).

O acesso ao crédito no nosso país é muito escasso para quem está iniciando o próprio negócio, principalmente para empresas com menos de um ano, com essa dificuldade para iniciar um negócio muitas das vezes os empreendedores acabam apelando para recursos próprios para investir na empresa e podem acabar se deparando com outros problemas, que é a falta de conhecimento nas finanças. A rotina administrativa de uma empresa requer conhecimento, com custos e despesas, pois a separação do que é pessoa física e pessoa jurídica precisam estar alinhados para não comprometer o caixa da empresa. A procura por bons profissionais para cuidar das finanças da empresa é imprescindível para o sucesso da mesma.

Muitos empreendedores iniciam um negócio sem capital de giro, essa é uma das causas de muitos fracassarem, é necessário dispor de uma reserva de capital adequada até o negócio ganhar maturidade e reputação entre a clientela.

Capital de giro segundo o Sebrae, é composto pelos recursos (dinheiro, crédito, estoques etc.) que são necessários para bancar a liquidez, isto é, possibilitar que a sua empresa continue funcionando. O capital de giro garante a saúde financeira da empresa, proporcionando: oferecer financiamento aos clientes (nas vendas a prazo), manter os estoques, pagar fornecedores (compras de matéria-prima ou mercadorias de revenda), impostos, salários e demais custos e despesas operacionais. Manter o capital de giro da empresa organizado é essencial para a saúde financeira da empresa, um bom planejamento financeiro é o primeiro passo, muitos empreendedores não conseguem ter acesso a esse capital de giro, seja pela falta de informação ou não conseguem linhas de créditos interessantes junto aos bancos.

Para as mulheres o acesso do capital juntos aos bancos é ainda mais precária, os bancos não estão preparados para receber esse público, as mesmas ainda são tratadas com desconfiança. Os programas de incentivos ao empreendedorismo feminino são tímidos e raros, a mulher empreendedora no Brasil trilha um caminho solitário e cheio de barreiras burocráticas em relação a busca de apoio financeiro para seus negócios.

Portanto, é necessário criar mais programas que apoiem e incentivem o empreendedorismo feminino, com acesso ao crédito e informações de como utilizar esse crédito de forma correta em seus negócios.

#### **4. Marketing**

Posner e Kouzes (2013, p. 29) mostram que “[...] as organizações cujos líderes e gerentes de sucesso implementam práticas de mudanças contínuas, infundem a aceitação de mudanças, aprendem com mais facilidade”, tornando o comportamento da organização mais ágil e eficaz. Portanto, a ação da liderança empreendedora leva a mudanças sociais positivas e a criação de valor social, refletindo o padrão moral e ético do líder onde ele ou ela procura elevar o nível da conduta humana e a aspiração ética tanto do líder quanto do liderado, e, portanto, tem um efeito de transformação em ambos.

O empreendedorismo social continua a ser um fenômeno complexo e pouco compreendido, tanto que autores como Gonçalves, (2013; Boddice, 2009), argumentam que continua insuficiente à compreensão das questões-chave das organizações sociais. Uma das



lacunas não resolvidas ainda pela pesquisa sobre empreendedorismo social é o efeito da liderança neste tipo de organização (Gonçalves, 2013). Se conforme já mencionamos antes, empreender é agregar valor, saber identificar oportunidades e transformá-las em um negócio lucrativo, o empreendedorismo é essencial nas sociedades, pois é através dele que as empresas buscam a inovação e se preocupam em transformar conhecimentos em novos produtos.

O marketing vem com o objetivo de emplacar o produto ou serviço da empresa, o empreendedor se depara com perguntas, como vender ? qual o público alvo a ser atendido? São perguntas que as estratégias de marketing respondem.

Com o crescimento das redes sociais iniciou-se uma corrida das empresas pela disputa dos usuários para serem vistos, muitas empresas fazem suas campanhas somente pelas redes sociais, pois já notaram o grande potencial das mesmas. É possível impulsionar anúncios para diversos públicos, em qualquer lugar do mundo, a parceria com influenciadores se tornou cada vez mais frequentes para as empresas, porque as pessoas querem ter conexão com o produto através de alguém capaz de influenciar as pessoas, seja pelo seu comportamento, aparência ou ideologia.

Logo com o mundo tecnológico e digitalizado de hoje, o marketing digital está em alta, é preciso saber as estratégias e dominar as ferramentas para direcionar para o público certo, estratégias de marketing bem definidas levam ao sucesso das organizações.

## 5. Fatores Não Programados

Os líderes empreendedores são muitas vezes reconhecidos pela sua capacidade de ter visão, engajamento, habilidades de promulgar mudanças transformacionais de forma eficiente em face de recursos escassos, riscos e contextos diversos.

Nga e Shamuganathan (2010, p. 279), enfatizam que,

[...] os líderes empreendedores vivem nas comunidades em que atuam e alcançam o efeito de transformação por ajudar a comunidade a definir os problemas, medir os problemas usando múltiplos métodos, trabalhar com as pessoas durante a implementação e tendo flexibilidade para ajustar assituações conforme necessário.

Fatores não programados são eventos de força maior, não programado que nos pegam de surpresa, não podem ser evitados e trazem consequências para um todo. Na organização está sempre propícia a acontecer esses eventos, sejam eles internos ou externos. Tudo que acontece fora da empresa pode impactar muito dentro da organização, crises financeiras, guerras, pandemias, inflações etc, trazem impactos para dentro da empresa. Por isso, é preciso ter a capacidade de resiliência, estratégias e capacidade de reinvenção para lidar com situações não programadas. Portanto, planos contingenciais são importantes para suprir a empresa em determinados períodos de crises.

No caso da liderança empreendedora, como vimos as barreiras podem ser externas ou internas à organização empresarial ou ao próprio gestor, líder ou empreendedor. Essa capacidade de liderança permite ações que superam continuamente o paradoxo fundacional da empresa, adaptando-se à mudança, através de uma acumulação de valor eficiente (produtividade econômica) e de uma distribuição de valor relevante em direção a sua missão social. Finalmente, Roper (2010) destaca que o que é fundamental para vencer as barreiras ao exercício da liderança empreendedora a virtude e o caráter moral de seus líderes.

Por outro lado, as empresas são mais propensas a alcançar valor social e desempenho organizacional se incluírem em seus quadros indivíduos com fortes capacidades empresariais e habilidade de liderança para contingenciar (Felício; Gonçalves; Gonçalves, 2013). Como Roper e Cheney (2005) apontam, as empresas muitas vezes geridas por líderes carismáticos

orientados para valores e que se autodenominam e a suas organizações como inovadoras e socialmente responsáveis são vencedores.

## 6. Concorrência

Concorrência nada mais é do que a disputa pela fatia de algo ou alguma coisa. A concorrência é sem dúvidas um desafio para o empreendedor. É importante que o mesmo busque conhecimento e faça uma análise de mercado para saber quem são seus concorrentes, identificar ameaças e oportunidades contribui para o posicionamento da empresa no mercado. Adotar um produto ou serviço diferenciado ajuda a se destacar no mercado. A concorrência não pode ser vista como algo negativo, pois graças a concorrência existem diversos negócios, que trazem benefícios para quem busca oportunidade e para os clientes que podem escolher o que querem consumir.

Assim acreditamos no compartilhamento conceitual entre empreendedorismo e liderança, pois a liderança empreendedora poderá vencer as barreiras externas que são oriundas do mercado competitivo e as internas que se originam na capacidade de exercer a liderança se sobrepondo aos medos e dificuldades que o ser humano tem diante das dificuldades que é comum ao ser humano diante das incertezas. A ênfase ao empreendedorismo surge como consequência das mudanças tecnológicas e sua rapidez, do mercado competitivo e não é apenas um modismo, por isso o momento atual pode ser chamado de Era do Empreendedorismo. Pesquisas sobre empreendedorismo compartilham vários domínios da pesquisa sobre liderança, e nos últimos cinquenta anos, o conhecimento sobre empreendedorismo é fruto do que se obteve através da pesquisa sobre liderança e pode ganhar muito com a incorporação de ideias daí resultantes.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

É notório segundo Brunelli e Cohen (2012, p. 49), que o cenário global contemporâneo de instabilidade e crise contribuiu para a disseminação do conceito de liderança e de empreendedorismo no mundo, em função da relação entre o desenvolvimento econômico e o conhecimento científico ao longo do século XX e seus efeitos perversos, refletidos na degradação ambiental e no aumento da desigualdade de renda em 2022.

O fenômeno de mudança a nível empresarial é grande desafio, uma vez que, ainda vivemos na negação sistemática das condições relacionais que tornam possíveis o nosso desenvolvimento num processo que seja capaz de gerar e conservar uma convivência social de colaboração, de honestidade, no mútuorespeito e bem-estar, que são fundamentos de uma convivência ética (YÁÑEZ *et al.*, 2009, p. 11), e esse comportamento gera barreiras para a liderança empreendedora. Ficou claro nessa discussão teórica onde lançamos mão de inúmeros autores nacionais e internacionais, que as barreiras ao exercício de uma liderança empreendedora estão presentes em qualquer ambiente empresarial, visto que são características humanas, por vezes irreversíveis no ambiente de trabalho, mas que podem ser superadas através de uma consciência cidadã por parte do líder empreendedor quando contempla em suas ações o equilíbrio necessário entre o que é legal e o que é possível fazer na organização empresarial.

Na perspectiva de que o líder é aquele indivíduo que opera no âmbito da mudança, caminhando em busca de melhorias, com equilíbrio e visão de futuro enquanto o gestor trabalha em cima da base legal, das regras e regulamentos decorrentes das exigências da lei, o

exercício de uma liderança empreendedora depende de todos que estão implicados no contexto empresarial.

Para tanto o líder empreendedor deve estabelecer metas e liderar com servidão e paixão, servir aos seus liderados, realizar pequenas atividades em benefício dos liderados, e mostrar a eles, que todos estão em busca do mesmo objetivo. Já a paixão ao que realiza, coloca as atividades em movimento, ela cria um efeito multiplicador nas forças, liderar com paixão, é trabalhar acreditando e se envolvendo com o que faz, gerando assim resultados e lucros com maior naturalidade.

Uma questão que nos aflora ao final dessa reflexão é o fato de que a questão de gênero é crucial para os dias atuais, pois a condição de ser mulher e/ou ser transgênero incide diretamente como barreira no exercício da liderança empreendedora, mas esta é uma discussão específica para outro momento.

Colocar em prática todas estas teorias será sempre uma tarefa árdua, até pela descoberta de outros paradigmas ao longo de um estudo que estaria envolto numa procura pela personalidade de um líder empreendedor e o enfrentamento das barreiras para o exercício da liderança empreendedora, sem perder de vista que existem indivíduos excepcionais (mas com defeitos) que conseguem, à sua maneira, levar o máximo de liderados a seguir as suas ideias e a construir organizações locais, nacionais ou internacionais com sucesso além-fronteiras, rompendo barreiras supostamente intransponíveis.

## REFERÊNCIAS

ANTONAKIS, J.; AUTIO, E. Entrepreneurship and Leadership. *In*: BAUM, R.; FRESE, M.; BARON, R. (orgs.). **The psychology of entrepreneurship**. Londres: Lawrence Erlbaum, 2007. p. 189-208.

BENNIS, W. **A essência da liderança**. São Paulo: Campus, 1996. BERGAMINI, C. W. **O líder eficaz**. São Paulo: Atlas S. A, 2006.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

BRUNELLI, M. Q.; COHEN, M. Definições, diferenças e semelhanças entre empreendedorismo sustentável e ambiental: análise do estado da arte da literatura entre 1990 e 2012. *In*: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 36., 2012,

Rio de Janeiro. **Anais** [...]. Rio de Janeiro: Anpad, 2012.

CUNHA, M. *et al.* **Manual de comportamento organizacional e gestão**. 6. ed. rev.e atual. Lisboa: Ed. RH, 2007.

DEMPSEY, S.; SANDERS, M. Meaningful work? Nonprofit marketization and work/life imbalance in popular autobiographies of social entrepreneurship.

**Organization**, v. 17, n. 4, p. 437-459, 2010.

DIAS, Emerson de Paula. Conceitos de gestão e administração: uma revisão crítica.

**REA**, v. 1, n. 1, p. 1-12, 2002. Disponível em: <http://periodicos.unifacel.com.br/index.php/rea/article/view/160/16>. Acesso em: 10 set. 2022.

FELÍCIO, J. A. de J.; GONÇALVES, H. do C. M. M.; GONÇALVES, V. F. da C. Social value and organizational performance in non-profit social organizations: Social entrepreneurship, leadership and socio-economic context effects. **Journal of Business Research**, v. 66, n. 10, 2013.

GONÇALVES, F. L. P. Contribuições da inovação social e do empreendedorismo social para a sustentabilidade. **REGIT**, Fatec-Itaquaquecetuba, SP, v. 15, n. 1, p. 75-88, jan./jun. 2021.

LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2009.

NAKAGAWA, M. **Empreendedorismo: elabore seu plano de negócio e faça a diferença!** Rio de Janeiro: Senac São Paulo, 2013.

NGA, J. K. H.; SHAMUGANATHAN, G. The influence of personality traits and demographic factors on social entrepreneurship start up intentions. **Journal of Business Ethics**, v. 95, n. 2, p. 259-282, 2010.

POSNER, B.; KOUZES, J. **O desafio da liderança: como aperfeiçoar sua capacidade de liderar**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

REGO, A.; CUNHA, M. P. **Que líder sou eu?: manual de apoio ao desenvolvimento de competências de liderança**. 1. ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2016.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

RODRIGUES, V. **Líder ágil, liderança VUCA: como liderar e ter sucesso em um mundo de alta volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade**. São Paulo: Ed. do Escritor, 2020.

SANTOS, A. J. **Gestão estratégica: conceitos, modelos e instrumentos**. Lisboa: Escolar Ed., 2008.

SATO, E. **Comportamento organizacional: o impacto das emoções**. São Paulo: Ed. Cengage

Learning, 2010.

SCHUMPETER, J. **The Theory of Economic Development**. New York: Harper and Row, 1947.

SEBRAE, **Capital de Giro**. 2022. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-e-e-como-funciona-o-capital-de-giro,a4c8e8da69133410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 20 out. 2022.

STEVENS, R.; MORAY, N.; BRUNEEL, J. The social and economic mission of social enterprises: dimensions, measurement, validation, and relation. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 39, n. 5, p. 1051-1082, 2015.

WAGNER, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Ed. Saraiva, 2009.

YÁÑEZ, X. D. *et al.* **Matriz ética do habitar humano**: entrelaçamento de sete âmbitos de reflexão-ação numa matriz biológico-cultural: democracia, pobreza, educação, biosfera, economia, ciência e espiritualidade. [S.l.: s.n.], 2009. Disponível em: <http://www.4-shared.eu/download/9WiHe7IJIPvVzhfRvR8Pm/MATURANA-Humberto-et-all-2009-Matriz-%C3%89tica-do-Habitar-Humano.html>. Acesso em: 10 set. 2022.

YUKL, G. Managerial leadership: a review of theory and research. **Journal of Management**, v. 15, n. 2, p. 251-289, 1989.