

**HELIMAR SOUZA CABRAL**

**GERENTES X LÍDERES:  
QUEM FAZ A DIFERENÇA NA ORGANIZAÇÃO?  
UM ESTUDO DE CASO NA COMPANHIA ULTRAGAZ S/A**

Belo Horizonte  
FEAD-MINAS Centro de Gestão Empreendedora  
2006

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**HELIMAR SOUZA CABRAL**

**GERENTES X LÍDERES:  
QUEM FAZ A DIFERENÇA NA ORGANIZAÇÃO?  
UM ESTUDO DE CASO NA COMPANHIA ULTRAGAZ S/A**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração: Modalidade Profissionalizante da FEAD MINAS Centro de Gestão Empreendedora, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Gestão Estratégica de Organizações

Orientadora: Profa. Dra. Adriane Vieira

Belo Horizonte  
FEAD-MINAS Centro de Gestão Empreendedora  
2006

Ficha catalográfica

|       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| C112g | <p>Cabral, Helimar Souza</p> <p>Gerente x Líderes: Quem faz a diferença nas organizações? Um estudo de caso na Companhia Ultragaz S/A. Belo Horizonte: FEAD-MINAS, 2006.</p> <p>189f.</p> <p>Orientadora: Profa. Dra. Adriane Vieira</p> <p>Dissertação (Mestrado) – FEAD-Minas Centro de Gestão Empreendedora</p> <p>I. Administração. II. Liderança</p> <p>CDU – 658</p> |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

*À Deus por esta conquista; à meu pai, João Cabral Filho (in memoriam), meu maior exemplo;  
à minha amada esposa, Daisy, pelo amor, compreensão e constante incentivo;  
à meu filho Gustavo (Tatá) uma das razões da minha vida.*

## **AGRADECIMENTOS**

À minha orientadora, Professora Dra. Adriane Vieira, que, acolhendo-me como orientando, soube conduzir este trabalho, sem tutelar-me o pensamento.

À FEAD-MG, que primando pela excelência em qualidade de ensino, abriu-me suas portas e ampliou-me o horizonte.

À minha esposa, Daisy, que, durante estes dois últimos anos, soube compreender minha ausência e me incentivar a realizar este sonho.

Aos meus irmãos e amigos, que compreenderam minha ausência.

Ao vovô Delcídio e à vovó Graça, cujo amor sem medida supriram minha ausência na vida do meu filho.

Aos grandes líderes que me guiaram e foram pontos de referência em minha trajetória profissional: Adiel A. Rocha, Américo G. Filho, Luiz F. Ferrari e Teodósio Armindo (Téo).

À Cia. Ultragaz, por contribuir e permitir esta pesquisa; à minha equipe, que tem ensinado o exercício da liderança, e aos profissionais que se dispuseram a participar, agregando conhecimento e experiência de vida a este trabalho.

Aos meus amados sobrinhos: Sabrina, Eron, Hebert, Egon, Stephanie Caroline, Jean, Matheus I e II, Andressa e Alexandre. Que vocês possam ver neste trabalho um motivo para acreditarem em seus sonhos.

A vocês e a todos os que, de alguma forma, colaboraram para o êxito deste trabalho, o meu muito obrigado.

*Não há progresso sem mudança.  
E, quem não consegue mudar a si mesmo, acaba não mudando coisa alguma.*  
*Bernard Shaw*

## RESUMO

Esta pesquisa teve como foco principal o processo de desenvolvimento da liderança no contexto empresarial, questão considerada hoje de fundamental relevância para a construção de organizações saudáveis, em face da velocidade das mudanças impostas pelo processo de globalização. Ao se constatar que liderar é diferente de gerenciar uma organização, verificou-se ser necessário conhecer os significados de gerência e liderança no contexto organizacional, razão pela qual se propôs como problema objeto deste estudo identificar por que e como a Cia. Ultragaz S/A busca desenvolver em seus gerentes as competências de liderança e qual a percepção dos executivos sobre este processo. Para atingir os objetivos propostos, realizou-se uma pesquisa de natureza qualitativa, cujos dados foram coletados por entrevistas semi-estruturadas e interpretados mediante análise de conteúdo. Os resultados foram organizados em sete categorias: perfil da amostra entrevistada, imagem da empresa, expectativas da organização quanto ao papel do gerente/líder, como se tornar um gerente/líder na empresa pesquisada, habilidades e conhecimentos considerados essenciais aos líderes e gerentes, desenvolvimento de lideranças; líderes e realização de ações estratégicas. A pesquisa possibilitou verificar, entre outros aspectos, que, na Cia. Ultragaz S/A, gerentes e líderes desempenham papéis diferentes, especialmente no que tange ao foco de trabalho: enquanto os gerentes priorizam os processos, os líderes têm sua atenção mais voltada para as pessoas, na busca por resultados. Foi possível também evidenciar que a organização pesquisada busca desenvolver em seus executivos competências de liderança pelo processo formal de educação, com o objetivo de preparar seu quadro gerencial para as mudanças impostas pelos processos de transformação econômica, social e tecnológica que a afetam diretamente e interferem no cenário no qual está inserida.

**Palavras-chave:** Educação, desenvolvimento de liderança, gerente, líder.

## **ABSTRACT**

This research has as its main focus the process of leadership development, considered today a basic question for the construction of healthful organizations, ahead of the speed of the changes imposed by the globalization process. When evidencing that to lead is different from to manage an organization, it was verified the necessity to know the meanings of management and leadership in the organizacional context. That's why the focus of this research was set to answer the following question; why and how Ultragaz Company tries to develop in its executives the abilities of leadership and which is their perception about this process. To reach the established objectives, a qualitative research was carried out. Data were collected through half-structuralized interviews and the interpretation approach was given through content analysis. The results were organized in seven categories: profile of the searched sample; image of the company; expectations of the organization related to the paper of the manager/leader; how to become a manager/leader in the Ultragaz Company; abilities and knowledge of leaders and managers; development of leadership strategic actions development. The research made it possible to verify, among other issues, that in the organization, managers and leaders have different papers, especially concerning the work focus: while managers give more attention to process, leaders put people in first place. It was also possible to find out that the organization invest great efforts on the development of its executives abilities of leadership, through a formal process of education, with the objective to prepare them to face the changes imposed by the process of economic, social and technological transformations.

**Key words:** Education, development of leadership, manager, leader.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

|                                                                                  |     |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----|
| FIGURA 1 – Habilidades gerenciais segundo Katz .....                             | 22  |
| FIGURA 2 – Liderança situacional .....                                           | 41  |
| Semi-autogerenciável.....                                                        | 61  |
| FIGURA 3 – Papel do líder x <i>empowerment</i> das equipes interfuncionais ..... | 61  |
| FIGURA 4 – Tríade das Competências Gerenciais .....                              | 73  |
| FIGURA 5 – Natureza interativa das funções gerenciais .....                      | 76  |
| FIGURA 6 – Papéis gerenciais.....                                                | 81  |
| QUADRO 1 – Liderança distributiva: níveis de empowerment das equipes.....        | 60  |
| QUADRO 1 – Liderança distributiva: níveis de empowerment das equipes.....        | 61  |
| QUADRO 2 – Diferenças entre gerentes e líderes.....                              | 67  |
| QUADRO 3 – Caracterização da amostra.....                                        | 133 |
| QUADRO 4 – Gerentes versus líderes: percepção da amostra .....                   | 146 |

## SUMÁRIO

|                                                   |           |
|---------------------------------------------------|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO .....</b>                         | <b>12</b> |
| 1.1 Justificativa e delimitação do problema ..... | 16        |
| 1.2 Objetivos .....                               | 18        |
| 1.2.1 Objetivo geral .....                        | 18        |
| 1.2.2 Objetivos específicos.....                  | 18        |
| <b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>                 | <b>19</b> |
| 2.1 Função e habilidades da gerência.....         | 19        |
| 2.2 Liderança.....                                | 23        |
| 2.3 Teorias da liderança .....                    | 36        |
| 2.3.1 Teoria dos traços de personalidade .....    | 36        |
| 2.3.2 Teoria comportamental.....                  | 37        |
| 2.3.3 Teoria situacional .....                    | 39        |
| 2.3.4 Teoria contingencial .....                  | 42        |
| 2.3.5 Teoria normativa .....                      | 43        |
| 2.3.6 Teoria carismática .....                    | 44        |
| 2.3.7 Teoria da liderança transformacional .....  | 48        |
| 2.3.8 Teoria da liderança visionária.....         | 50        |
| 2.3.9 Teoria da liderança servidora .....         | 56        |
| 2.3.10 Teoria da liderança distribuída .....      | 59        |
| 2.4 Gerente x líder nas organizações.....         | 62        |
| 2.5 Formação das lideranças .....                 | 69        |
| 2.5.1 Gestão de competências.....                 | 71        |
| 2.5.1.1 Conhecimentos .....                       | 75        |
| 2.5.1.2 Habilidades.....                          | 80        |
| 2.5.1.3 Atitudes .....                            | 84        |
| 2.5.2 Como desenvolver o líder.....               | 88        |

|                                                                          |            |
|--------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>3 A ORGANIZAÇÃO OBJETO DA PESQUISA .....</b>                          | <b>101</b> |
| 3.1 Grupo Ultrapar Participações S.A. ....                               | 101        |
| 3.2 O negócio Ultragaz.....                                              | 104        |
| 3.3 Desempenho financeiro.....                                           | 105        |
| 3.4 Inovação como estratégia competitiva .....                           | 106        |
| 3.5 Desregulamentação do setor de abastecimento de GLP .....             | 114        |
| 3.6 Competências Gerenciais .....                                        | 115        |
| <br><b>4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>                            | <b>120</b> |
| 4.1 Tipo de pesquisa .....                                               | 120        |
| 4.1.1 Quanto à abordagem.....                                            | 120        |
| 4.1.2 Quanto aos fins .....                                              | 121        |
| 4.1.3 Quanto aos meios .....                                             | 122        |
| 4.2 População e amostragem.....                                          | 123        |
| 4.3 Coleta de dados .....                                                | 125        |
| 4.4 Análise de dados.....                                                | 126        |
| 4.4.1 Pré-análise .....                                                  | 127        |
| 4.4.2 Exploração do material.....                                        | 128        |
| 4.4.3 Tratamento dos resultados.....                                     | 128        |
| <br><b>5 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....</b>                         | <b>132</b> |
| 5.1 Caracterização da amostra .....                                      | 132        |
| 5.2 Imagem da empresa.....                                               | 135        |
| 5.3 Expectativas da organização quanto ao papel do gerente/líder .....   | 136        |
| 5.4 Como se tornar um gerente/líder na Cia Ultragaz S/A .....            | 138        |
| 5.5 Competências dos gerentes e dos líderes .....                        | 141        |
| 5.6 Desenvolvimento de lideranças na Ultragaz S/A.....                   | 146        |
| 5.6.1 Percepções sobre o processo de desenvolvimento de lideranças ..... | 149        |
| 5.7 Líderes x ações estratégia .....                                     | 152        |
| 5.7.1 Fatores-chave para o sucesso da empresa .....                      | 152        |
| 5.7.2 Fatores-chave para o sucesso do executivo .....                    | 153        |
| 5.7.3 Demanda da organização x perfil dos executivos .....               | 154        |
| 5.7.3 Gerentes/líderes x realização das ações estratégicas .....         | 155        |

|                                                     |            |
|-----------------------------------------------------|------------|
| <b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES .....</b> | <b>158</b> |
|-----------------------------------------------------|------------|

|                         |            |
|-------------------------|------------|
| <b>REFERÊNCIAS.....</b> | <b>166</b> |
|-------------------------|------------|

## **ANEXOS**

|                                                                                                                 |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| ANEXO A – Termo de autorização para realização de pesquisa junto ao quadro de gestores da cia Ultragaz S/A..... | 180 |
| ANEXO B – Carta de apresentação para entrevista .....                                                           | 182 |
| ANEXO C – Roteiro básico de entrevista para gerentes.....                                                       | 184 |
| ANEXO D – Roteiro básico de entrevista para diretores.....                                                      | 186 |
| ANEXO E – Roteiro básico de entrevista para gestora de RH.....                                                  | 188 |

## 1 INTRODUÇÃO

No atual cenário globalizado, caracterizado por nova ordem e novos valores, as organizações necessitam reestruturar seus processos de produção e repensar cuidadosamente seus tradicionais modelos de gestão, assimilando mudanças e produzindo inovações, o que gera impactos na estrutura organizacional. Pode-se dizer que os modelos convencionais já não respondem adequadamente à demanda, nesse ambiente altamente competitivo, pois as transformações do ambiente externo impulsionam mudanças nos paradigmas organizacionais e, portanto, nas filosofias de gestão, principalmente pela velocidade de acesso e de disseminação das informações que alimentam os processos, desde o nível estratégico até o operacional.

Nesse contexto, as organizações precisaram desenvolver competências que antes não eram necessárias, ou cuja demanda desconheciam. Desta forma, o papel e as ações dos executivos<sup>1</sup> passaram a ser ainda mais importantes para o alcance dos objetivos organizacionais.

Para Sandroni (1989),

[...] a organização é composta por um conjunto de relações de ordem estrutural (direção, planejamento, operação e controle) que mantém a empresa em funcionamento. Nessa dimensão, figuram as atividades de direção, planejamento e controle, que pertencem ao rol de atividades dos gerentes (SANDRONI, 1989, p. 435).

---

<sup>1</sup> Optamos por utilizar o termo executivo para designar o administrador encarregado de obter resultados por meio de equipes, o qual, portanto, exerce função de liderança. Entenda-se administrador não no âmbito de formação, mas de gestão.

Boog (1991, p. 153) considera válida a afirmação de que “planejar, organizar e controlar significam gerenciar”; entretanto, entende que esses termos abordam apenas pontos do complexo papel gerencial, cuja definição requer além de habilidades técnicas (conhecimentos específicos), habilidades humanas e habilidades conceituais, em termos de percepção macro.

Essas habilidades foram originalmente descritas por Katz (1976, p. 59-92)<sup>2</sup>.

O papel do executivo, portanto, abrange um conjunto de variáveis e requer constantes transformações em função dos anseios do mercado consumidor, o qual direciona os objetivos organizacionais. Em face dessas influências, cabe ao executivo buscar a adesão e o comprometimento dos trabalhadores, para assegurar a qualidade de produtos e serviços da organização, de forma a gerar um diferencial competitivo. Por essas razões, as empresas buscam atualmente profissionais orientados para resultados, preocupados com o trabalho em equipe, capazes de agir de forma flexível, de negociar com metodologias avançadas e de tomar iniciativas. Portanto, não basta gerir, é preciso liderar.

Dubin (1951) (*apud* FIEDLER, 1967, p. 7-8) define liderança como “o exercício da autoridade e da tomada de decisões”. Bales e Strodbeck (1951), igualmente citado pelo mencionado autor, definem o líder como “aquele que inicia e facilita a interação entre os membros da equipe”. Stogdill (1950) por sua vez define

---

<sup>2</sup> Autor do artigo *Skill of an effective Administrator*.

liderança “como um processo de influenciar atividades do grupo através da colocação e da chegada a objetivos”.

Vive-se em uma época de incertezas e ansiedades; no entanto, embora estratégias e táticas organizacionais mudem a todo o momento, permanecem imutáveis os fundamentos da liderança, assim sintetizados por Hesselbein (1997):

- A liderança é uma questão de *como ser* e não de *como fazer*. Os grandes líderes se preocupam com suas qualidades e seu caráter mais do que com a forma e os métodos empregados.
- Os líderes formam equipes de trabalho altamente produtivas e motivadas, investindo constantemente em pessoas e recursos, enfatizando o compromisso individual em prol de uma tarefa comum.
- Os líderes destroem fronteiras e constroem pontes entre organizações, setores e pessoas, buscando uma comunidade coesa, com qualidade nos relacionamentos interpessoais (HESELBEIN, 1997, p. 10).

Outro estudioso do assunto, Covey (1996), desenvolveu um conceito de liderança baseado em princípios: O primeiro, *a exploração*, liga-se ao sistema de valores e às necessidades dos clientes, requerendo do líder habilidade para conhecer e atender às demandas geradas; o segundo, o *alinhamento*, exige-se a habilidade de verificar se a estrutura, os sistemas e os processos operacionais estão favorecendo o atendimento à missão e a visão das necessidades dos clientes; por fim, o princípio da *autonomia*, que privilegia a utilização de habilidades, talento e criatividade para a resolução de problemas dos clientes, em busca de resultados e melhorias necessárias a um desempenho eficiente e eficaz, no atendimento às demandas dos clientes.

Covey (1996) amplia esse cenário, ao afirmar que existe diferença entre a gerência e a liderança: os gerentes seguem os paradigmas vigentes, e os líderes vão além, revelando e identificando premissas e motivações, fazendo-as emergir, o que requer

sinergia (cooperação e qualidade de relacionamento) e empatia, (ato de ouvir e emitir opiniões calçadas no respeito ao outro).

Os gerentes trabalham enfatizando estruturas, procedimentos e regras formais, enquanto os líderes agregam a esses elementos aspectos culturais e emocionais. Além da influência face-a-face que exercem sobre as pessoas, por meio da comunicação, os líderes não perdem de vista o tipo de cultura que precisa ser criada para que os objetivos organizacionais sejam alcançados. Por essas razões, as organizações precisam priorizar o desenvolvimento de um número cada vez maior de líderes capazes de produzir o tipo de cultura necessária para à adaptação e à flexibilidade da organização às rápidas transformações do século XXI.

De todas as atividades organizacionais, gerir o trabalho humano talvez seja a mais complexa, porque quase tudo depende do indivíduo. Cabe ao executivo a função de fazê-lo, como responsável pela disponibilização do potencial humano da organização, com vistas à obtenção do trabalho em quantidade e qualidade necessárias e à manutenção da cooperação e da reprodução das relações sociais.

Nesse contexto, qualquer incursão teórico-prática, cujo objetivo seja abordar aspectos do tema liderança no contexto organizacional, requer uma discussão preliminar, no sentido de evidenciar diferenças que, embora sutis, podem envolver equívocos conceituais expressivos quanto às funções gerenciais e de liderança.

## 1.1 Justificativa e delimitação do problema

Em um Seminário para Executivos<sup>3</sup>, de que este pesquisador participou, uma das palestras iniciou-se com a seguinte pergunta:

- Você se considera um líder?

A resposta foi um profundo silêncio, seguido de uma troca de olhares entre os participantes. Logo a seguir, o palestrante<sup>4</sup> fez outra pergunta: Você acha que alguém gostaria de tê-lo como chefe? A situação ficou ainda mais tensa, só diminuindo quando o palestrante, sem esperar resposta, prosseguiu esclarecendo que uma das qualidades do líder é cativar e persuadir o liderado. Acrescentou que a organização, para cumprir sua missão e alcançar as metas previamente estabelecidas, não pode prescindir de pessoas com características de liderança, enfatizando que no exercício da função de direção, a autoridade inerente ao cargo, por si só, é insuficiente para o satisfatório desenvolvimento de suas funções. Precisa ser um líder, para conseguir motivar seus subordinados no sentido do alcance dos objetivos organizacionais.

Trabalhando na Cia. Ultragaz S/A, como um dos executivos responsáveis pelo desenvolvimento humano e operacional da organização, com vistas ao atendimento dos Mercados de Minas Gerais, Rio de Janeiro e Espírito Santo, este pesquisador, percebendo a lacuna de entendimento conceitual em torno da

---

<sup>3</sup> Seminário para Executivos, promovido pela Harvard Business Review, em setembro de 2003, realizado no Congresso Líder do Futuro em São José dos Campos/SP.

<sup>4</sup> Arthur Diniz, Consultor de desenvolvimento pessoal e profissional. Autor do livro “Líder do futuro: a transformação em líder *coach*”, um guia prático para o desenvolvimento da liderança. Formado em economia pela PUC-RJ e MBA pela Columbia Business School em Nova York. É professor de Empreendedorismo e Liderança, nos cursos de pós-graduação do IBMEC de São Paulo e FIA-USP.

questão da liderança e considerando o investimento da empresa no desenvolvimento de competências de lideranças em seu âmbito, considerou pertinente e oportuno empreender esforços com vistas a esclarecer a seguinte questão, proposta como objeto desta pesquisa:

Por que e como a Cia. Ultragaz S/A, busca desenvolver em seus executivos competências de liderança e qual é a percepção dos gestores sobre esse processo.

Para a investigação dessa temática, optou-se pela realização de um estudo de caso na Cia. Ultragaz S/A, que vem realizando investimentos significativos<sup>5</sup> em treinamento e desenvolvimento, a fim de transformar seus executivos em líderes capazes de elaborar estratégias de adaptação da companhia às mudanças impostas pelo mercado interno e externo.

Com esta abordagem, pretende-se contribuir para ampliar a compreensão teórica acerca dos níveis de ação e abrangência relacionados à liderança e demonstrar a dinâmica que envolve seu exercício, por meio de uma análise crítica, bem como contribuir para que a organização e/ou outros pesquisadores possam se utilizar desta fonte e dos conceitos utilizados no processo de desenvolvimento de lideranças na Cia. Ultragaz para subsidiar suas reflexões e ações.

---

<sup>5</sup> A pedido da Organização pesquisada não serão divulgados valores monetários.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo geral**

Identificar por que e como a Cia. Ultragaz S/A busca desenvolver competências de liderança em seu corpo gerencial e qual é a percepção desses executivos quanto a esse processo.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

1. Verificar a percepção da Direção da empresa e da Área de Recursos Humanos quanto às competências que consideram essenciais aos gerentes e líderes.
2. Verificar a percepção dos executivos pesquisados quanto às competências necessárias aos gerentes e líderes
3. Descrever as práticas de treinamento e desenvolvimento das competências de liderança na empresa pesquisada.
4. Identificar a percepção dos executivos sobre o processo de desenvolvimento das lideranças.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, apresenta-se a fundamentação teórica para a análise dos dados da pesquisa. Foram abordados os seguintes temas: (a) função e habilidades da gerência, (b) liderança, (c) teorias da liderança, (d) gerentes e líderes nas organizações e, finalmente, (e) formação das lideranças.

### 2.1 Função e habilidades da gerência

Segundo Braverman (1987, p. 68), [...] administrar, gerenciar vem de manus, do latim, que significa “mão”. Antigamente, significava adestrar um cavalo nas suas andaduras, para fazê-lo praticar o *manège*.

Ainda de acordo com o autor, o capitalista utiliza a gerência com a mesma finalidade que um cavaleiro utiliza rédeas, bridão, esporas, cenoura e chicote, ou seja, como mecanismo de controle para impor sua vontade ao animal. Ainda segundo o autor, o controle é, de fato, o conceito fundamental de todos os sistemas gerenciais.

O surgimento da gerência, segundo Braverman (1987), coincidiu com o início do capitalismo industrial, quando um número significativo de trabalhadores foi empregado por um único capitalista. No início, o capitalista utilizou o trabalho da mesma forma praticada na produção feudal e no artesanato das guildas, uma vez que os trabalhadores já estavam adestrados na arte do ofício. No entanto, logo surgiu o primeiro problema: a coordenação, a ordenação das atividades. Em seguida, vieram as dificuldades de concepção ou planejamento dos processos de indústrias infantis, com pouca experiência manufatureira, como as refinarias de

açúcar e as destilarias, sendo o próprio capitalista quem assumiu a função gerencial de concepção e coordenação das atividades, uma vez que ele era o detentor do capital, da matéria-prima e do tempo dos trabalhadores assalariados.

Para Braverman (1987), não foi o advento do capitalismo nem a revolução industrial que trouxeram uma nova “ordem” moderna, “grande” ou “urbana”; não foram esses fatores que criavam uma nova situação “gerencial”, mas, sim, as novas relações sociais que estruturaram o processo produtivo e o antagonismo entre aqueles que executavam o processo e os que se beneficiam dele; os que administravam e os que executavam; os que dedicavam à fábrica sua força de trabalho e os que se empenhavam em extrair dessa força de trabalho a vantagem máxima para o capitalista.

A função de um gerente é administrar, e o estudo formal da disciplina Administração é relativamente novo. De acordo com Motta (2001, p. 6), para os pioneiros da Escola Clássica e da Administração Científica, “alguém será um bom administrador à medida que planejar cuidadosamente todos os seus passos, organizar e coordenar as atividades de seus subordinados e comandar e controlar o seu desempenho”.

Wren (1979) define a Administração de forma abrangente, como uma atividade na qual o gerente desempenha certas funções para obter efetiva aquisição, alocação e utilização de esforços humanos e recursos físicos, a fim de realizar alguma meta.

Reddin (1981, p. 34) define o gerente como “uma pessoa que ocupa um cargo numa organização formal, sendo responsável pelo trabalho de uma outra pessoa pelo menos e tendo autoridade formal sobre essa pessoa”.

Para Maximiano (2000, p. 25) “a administração é um processo ou atividade dinâmica, que consiste em tomar decisões sobre objetivos e recursos”. As decisões são tomadas em processos de planejamento, organização, direção e controle. Os objetivos são os resultados esperados do sistema, enquanto os recursos são pessoas, informação e conhecimento, espaço, tempo, dinheiro e instalações.

Katz (1974), vinte anos após uma publicação<sup>6</sup> de sua autoria sobre o tema declarou que, aparentemente, não haveriam muitas mudanças no enfoque inicialmente proposto. Passados outros vinte e poucos anos, as idéias centrais de Katz ainda merecem atenção, pela contínua aceitação demonstrada e pela constante utilização de seus conceitos. Conforme já observou, Katz estabeleceu três tipos de habilidades básicas necessárias ao administrador, para que possa executar eficazmente o processo administrativo:

- a. **Habilidade técnica:** relaciona-se com a atividade específica do gerente. Os conhecimentos, métodos e equipamentos necessários à realização das tarefas que estão dentro do campo de sua especialidade fazem parte de sua habilidade técnica.
- b. **Habilidade humana:** abrange a compreensão das pessoas e suas necessidades, interesses e atitudes. A capacidade de entender, liderar e trabalhar com pessoas diz respeito à expressão da habilidade humana do gerente.
- c. **Habilidade conceitual:** envolve as capacidades de compreender e lidar com a complexidade da organização como um todo e de usar o intelecto para formular

---

<sup>6</sup> KATZ, Robert. Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, Boston, 33 (January-February), 1955, pp. 33-42.

estratégias. Criatividade, planejamento, raciocínio abstrato e entendimento do contexto são manifestações da habilidade conceitual.

A FIG.1 facilita a visualização das habilidades administrativas necessárias em vários níveis da organização, tanto no âmbito industrial como no comercial.

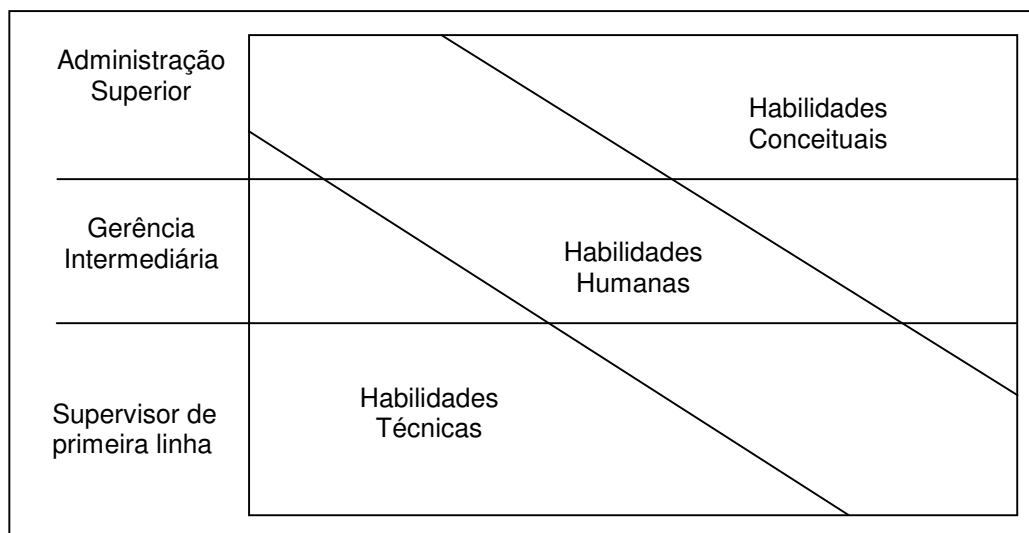


FIGURA 1 – Habilidades gerenciais segundo Katz

Fonte: MAXIMIANO, 2000.

Para Hersey e Blanchard (1976), a adequada combinação dessas habilidades varia à medida que um indivíduo sobe na escala hierárquica, da posição de supervisão à de alta direção. À medida que evolui hierarquicamente, reduz-se a necessidade de habilidades técnicas, enquanto aumenta a necessidade de habilidade conceitual. Nos níveis inferiores, os supervisores precisam de considerável habilidade técnica para poderem instruir e formar técnicos e demais subordinados, seja em nível de conhecimentos (saber), habilidades (saber fazer) ou atitudes (saber ser), conteúdo que será abordado mais adiante, ainda no referencial teórico.

Segundo Katz (1986), as habilidades conceituais são as mais difíceis de todas e as mais necessárias, por possibilitarem o discernimento do trajeto, a definição dos problemas e a percepção das oportunidades e dos nichos adequados e inesperados. Os gerentes necessitam, além de habilidades conceituais, de percepção do que precisa ser feito e de capacidade para entusiasmar os outros. Enquanto as habilidades técnicas podem ser ensinadas, as habilidades humanas, por serem mais complexas, podem ser aprendidas, mas não ensinadas; aprendidas por experiência e auxiliadas por orientação e reflexão.

O Professor canadense Mintzberg (1973) foi outro pesquisador que contribuiu para o entendimento das habilidades gerenciais. As habilidades propostas por Mintzberg são: a) relacionamento com colegas; b) liderança; c) resolução de conflitos; d) processamento de informações; e) tomada de decisões em condições de ambigüidade; f) alocação de recursos; g) empreendedorismo; h) introspecção.

Dentre as habilidades gerenciais propostas por Mintzberg, a de liderança é que mais interessa a esta pesquisa, tendo em vista seu escopo.

## **2.2 Liderança**

Desde os tempos mais remotos, a liderança é considerada elemento vital ao sucesso de qualquer organização, empresa ou grupo comunitário. Prova disto são as mudanças e adequações do conceito de liderança, de acordo com as transformações e necessidades sócio-econômicas. Os executivos com características de líderes, diante desses desafios, conseguem adaptar-se às novas realidades e à mudança, graças a seu espírito inovador.

Segundo Cattani (1997), no bojo da abordagem da Administração Científica, a teoria da gerência evoluiu a partir do início do século XX, quando se desenvolveu uma ciência do trabalho, buscando, basicamente: selecionar e treinar os empregados (considerados naturalmente indolentes e movidos apenas por incentivos financeiros), valorizados, principalmente, em função de sua força física; obter a cooperação entre administrador e empregado, cujo interesse é comum captar melhores ganhos; promover, na realização do trabalho, a separação entre a atividade intelectual (preparação) que caberia à direção e a atividade manual (execução). Buscava-se também incrementar a produção, aumentando a produtividade do operário através do estudo de tempos e movimentos (TAYLOR, 1982).

A organização, naquela época era vista fundamentalmente, como uma estrutura formal, constituída de órgãos, cargos e tarefas. A função do líder, nesse contexto era a de estabelecer e fazer cumprir critérios de desempenho, para atingir os objetivos organizacionais. A atenção principal do líder focava-se na necessidade da organização e não nas necessidades do indivíduo (STONER; FREEMAN, 1995).

Segundo Stoner e Freeman (1995) na década de 20, ganhou vulto o movimento das relações humanas, com os estudos de Elton Mayo e com a experiência de Hawthorne. Esse movimento buscava considerar as necessidades e motivações do empregado para aumentar a produção. Segundo a Teoria das Relações Humanas, a função do líder era facilitar o atingimento dos objetivos, mediante a cooperação entre os liderados e, ao mesmo tempo, proporcionar-lhes oportunidades de crescimento e aperfeiçoamento pessoal. O enfoque principal, ao contrário da Escola da Administração Científica, localizava-se nas necessidades individuais e não nas da organização. O movimento da Administração Científica enfatizava a tarefa (produto),

enquanto a das relações humanas direcionava sua atenção para as pessoas. Esse reconhecimento caracterizou os trabalhos sobre liderança, a partir do momento em que o conflito entre as escolas de pensamento de Administração Científica e de Relações Humanas tornou-se evidente.

O início da grande depressão e a Segunda Guerra Mundial provocaram um vazio na cultura da liderança organizacional. Os estudos desenvolvidos apontaram equilíbrio entre as exigências orientadas para o papel da tarefa e o comportamento do empregado (STONER; FREEMAN, 1995).

Na década de 50, diante dos conflitos entre a Teoria Clássica e a de Relações Humanas, surgiu uma nova abordagem administrativa: a estruturalista, enfatizando a análise das organizações, em uma tentativa de união entre os pressupostos teóricos da Teoria Clássica e os da escola das Relações Humanas (ETZIONI, 1974).

Os estruturalistas percebiam a organização como uma unidade social grande e complexa, integrando muitos grupos sociais, que compartilhavam objetivos, mas, nem sempre, seus objetivos eram compatíveis entre si e com os da organização. Os estruturalistas reconheciam ser inevitáveis as tensões organizacionais existentes e a impossibilidade de uma supressão total do ambiente organizacional (ETZIONI, 1974).

Enquanto a Teoria Clássica caracterizava o *homo economicus*, e a Teoria das Relações Humanas, o *homem social*, a Teoria Estruturalista caracterizava o *homem organizacional* (WHYLE, 1966), cujo perfil devia ser bastante flexível, com alta

resistência à frustração, capacidade de adiar as recompensas e um permanente desejo de realização.

Também a partir dos anos 50, a Teoria Comportamental orientou seu foco para a função da liderança. A Teoria X Y de Douglas MacGregor, por exemplo, proporciona uma estrutura útil para analisar a atividade do líder, no que tange a seus liderados (STONER; FREEMAN, 1995): Os líderes, segundo a Teoria X, admitem não serem seus liderados suficientemente maduros ou motivados, para que lhes seja concedida muita autonomia; a Teoria Y, em contraste, admite exatamente o contrário, ou seja, que os liderados são maduros e devem ter autonomia para realização de suas tarefas.

Atualmente é possível identificar perspectivas adicionais nas teorias da Administração: a Teoria Sistêmica e a Contingencial. A primeira ao invés de lidar separadamente com os vários segmentos de uma organização, percebe-a como uma estrutura integrada e direcionada, composta de partes inter-relacionadas. A Teoria de Sistemas permite que os líderes vejam a empresa como um “todo” e como parte de um sistema maior: o ambiente externo, proporcionando ao líder sair de uma visão fechada e determinista para uma visão holística e integrada (STONER; FREEMAN, 1995).

A Teoria Contingencial, por sua vez, foi desenvolvida por administradores, consultores e pesquisadores, que tentaram aplicar os conceitos das principais escolas às situações reais. Enfatiza a concepção de que não há uma técnica de administração, única para o alcance dos objetivos organizacionais, podendo variar de acordo com a situação ou a circunstância. Dentro dessa abordagem, a tarefa do

líder é identificar que procedimento poderá, numa situação *específica*, sob circunstâncias *específicas* e em um momento *específico*, contribuir melhor para a obtenção dos objetivos da organização (STONER; FREEMAN, 1995). Uma das grandes preocupações dessa gestão passou a ser identificar e analisar as oportunidades e ameaças do ambiente, assim como os pontos fortes e fracos da organização.

Em síntese, as teorias administrativas refletem a evolução gradativa de um estilo de liderança autoritário, baseado na orientação da Teoria X, para uma orientação democrática, que busca motivar o empregado a se considerar parte contribuinte da organização, a não perder de vista os objetivos organizacionais e as estratégias a serem implementadas, levando em consideração não apenas o contexto micro, mas também o macro-organizacional. A descentralização das decisões e a delegação de responsabilidade permitiria maior grau de liberdade, para que os indivíduos desenvolvessem suas tarefas, assumindo desafios e satisfazendo suas necessidades de auto-realização. Havendo participação nas tomadas de decisão, é possível que os funcionários passem a comprometer-se mais com os objetivos da organização (STONER; FREEMAN, 1995).

O termo *liderança* tem sido alvo de muitos estudos. “De todas as funções de administração, a liderança parece ser a mais estudada e menos compreendida” (HAMPTON, 1990, p. 386).

Décadas de análise acadêmica deram-nos mais de 350 definições de liderança. Literalmente, só nos últimos setenta e cinco anos, foram feitas milhares de investigações empíricas, mas não existe um entendimento claro e inequívoco quanto ao que distingue líderes de não-líderes e, talvez, da maior importância, o que distingue líderes efetivos de não-efetivos, e organizações efetivas das que não são (BENNIS, 1995, p. 4).

A pesquisa etimológica do termo *liderança* ajuda a esclarecer o significado e a utilização desse conceito, tanto nos anais, quanto em seu emprego mais usual e prático.

A palavra liderar vem do inglês, *to lead*, que significa, entre outras coisas, “conduzir, dirigir, guiar, comandar, persuadir, encaminhar, encabeçar, capitanear, atravessar”. O registro dessa palavra data de 825 d.C. Os diversos conceitos a ela ligados relacionam-se com os do latim, *ducere*, que significa conduzir (no português - duzir, precedido de prefixos), cujo conjunto semântico influenciou as derivações de *to lead*.

Na segunda metade do século XIX, a língua portuguesa incorporou o vocábulo *lead* e seus derivados. No início do século XX, por volta das décadas de 30 e 40, o radical foi integrado à morfologia, adaptando-se o termo para a língua portuguesa: líder, liderança, liderar.

Para Bottomore e Outhwaite (1996, p. 426), a liderança é considerada a “qualidade que permite a uma pessoa comandar outras”, ou seja, a relação mútua entre líder e liderados, entre o indivíduo e o grupo, baseada em aquiescência e não em coerção. Do ato de emitir uma ordem e esperar que ela seja cumprida, há um tortuoso caminho para se entender como a liderança legitima-se e quanto exercício de poder ela exige.

Quase todos os autores, apesar de concordarem com a complexidade do conceito de liderança, insistem em precisá-lo. Koontz e O'Donnell (1973, p. 72), relacionam esse conceito à capacidade gerencial de induzir o subordinado a “trabalhar com

confiança e zelo. O zelo reflete ardor, seriedade e intensidade na execução de atribuições, e a confiança reflete experiência e habilidade técnica”.

Segundo Faria (1982, p.108), desde a Antigüidade os gregos usavam o termo *liderança* por meio dos “verbos *archein*, que tem o sentido de começar, dirigir e governar e *prattein*, que significa atravessar, terminar e realizar”. Para o autor, o entendimento sobre “o termo liderança usado atualmente decorre dos mencionados verbos, pois o seu conteúdo foi etimologicamente dividido em duas partes: a ação inicial conduzida por uma pessoa e o desenvolvimento por outra”. Nesse sentido, “a liderança decorre de uma ação integrada de uma pessoa que inicia e conduz o empreendimento e da existência de um grupo que aceita e assume a responsabilidade da execução dentro das diretrizes estabelecidas” (FARIA, 1982, p. 109).

Tendo estudado as raízes e a evolução da liderança, o autor concluiu que muitas pessoas tornaram-se grandes líderes, usando a astúcia e a inteligência, aproveitando as oportunidades históricas e empregando as regras de poder (teoria sobre técnicas de poder) sugeridas por Maquiavel<sup>7</sup>, citando a título de exemplo, Napoleão, Mussolini, Ford, Adolf Hitler e tantos outros.

De acordo com Lima (1979, p. 60), a situação ou circunstância é que determina a existência da liderança. “O termo está tão desgastado e confuso, que vem sendo usado para qualquer tipo de influência de um indivíduo sobre o outro, podendo esta

---

<sup>7</sup> Teoria sugerida por Maquiavel em seu livro O Príncipe, escrito em 1513.

influência ir desde a mais abstrata persuasão lógica até a mais brutal dominação física”.

Assim, segundo Lima (1979, p. 60) “liderança é a permissão que um grupo autônomo dá a cada um de seus membros para assumir a regulação do conjunto (coordenação do grupo), na ocasião em que a situação corresponde às aptidões específicas de cada um deles”. A liderança passa de um membro do grupo para outro, de acordo com a situação ou circunstância.

Nesse aspecto, o exercício da liderança exige o pleno domínio das formas de comunicar, conforme afirmação de Wilhelm (1996):

No centro da liderança reside a capacidade de comunicar. O líder eficaz deve conhecer profundamente todas as formas de comunicação: escrita, oral, eletrônica e digital, por gráficos e pelo comportamento, pela arte e pela música, pela emoção expressa e outras. Tal domínio muitas vezes requer uma vida inteira para ser atingido, mas aquele que se dedica a estudar a comunicação torna-se um líder mais eficaz, justificando o investimento necessário para alcançar essa condição. (WILHELM, 1996, p. 223).

Segundo Lapierre (1995), existem muitos dirigentes não-líderes. Enfatiza o autor que líderes mudam o mundo. Liderança não é uma ciência e, sim, uma prática, pois, quando se administra, não se faz ciência, mas práticas.

No entendimento de Cartwright e Zander (1967) a liderança é vista como a realização de atos que auxiliam o grupo a atingir seus resultados preferidos. Estes autores, em outra definição, esclarecem que:

A liderança consiste de determinadas ações, tais como as que auxiliam o estabelecimento dos objetivos do grupo, que fazem com que este se mova para seus objetivos, melhore a qualidade de interação entre os membros, permita coesão do grupo ou torne os recursos disponíveis aos participantes (CARTWRIGHT e ZANDER, 1967, p.63).

Kenichi Ohmae (1997) ressalta que a liderança partilhada é uma regra nas histórias japonesas de sucesso empresaria. Para esse autor, os líderes são produto das circunstâncias. O estilo de liderança varia de acordo com o tempo, o lugar e as circunstâncias, e cada um tem seu estilo próprio de liderar.

Drucker (1997) por sua vez, observa que em contexto de crise, não há liderança partilhada. Quando o barco está afundando, o capitão não pode convocar uma reunião para ouvir as pessoas, tem de dar ordens. Esse é o segredo da liderança partilhada: saber em que situações agir como chefe e em que situações atuar como parceiro. Segundo esse autor, a tarefa do líder é desenvolver líderes, pois toda organização precisa de pessoas com habilidades de liderança, ainda que muitas empresas negligenciem seu desenvolvimento.

Senge (1997) discorda do ponto de vista de Drucker (1997), segundo o qual a liderança é uma visão. Em sua percepção, a liderança é mais do que visão:

É a tensão criada pelo fosso entre a situação presente e o sonho. Como toda tensão procura resolução, ela é a fonte de energia que leva à criação de algo que não existe. É isso o que fazem os líderes.

Para Kotter (1999), a função primária de um líder é produzir mudanças. Sua ação deve incidir sobre três áreas fundamentais: estabelecer a direção estratégica da empresa, comunicar essas metas aos recursos humanos e motivá-los, para que sejam cumpridas. Segundo esse autor, as capacidades de liderança são inatas, embora todas as pessoas devam ser encorajadas a ser líderes. Todos os líderes de sucesso – destaca Kotter (1999) – têm uma grande paixão por algo, paixão mais forte do que eles próprios e do que a organização.

Gardner (1990) define liderança como um processo de persuasão, em que um indivíduo, denominado líder, influencia um grupo a dedicar-se a objetivos que ele próprio defende ou partilha com seus seguidores.

Em seu discurso sobre liderança, Lapierre (1995) ressalta que um líder, além de ser valorizado por suas capacidades analíticas, por seus conhecimentos técnicos, pelo senso político e por suas habilidades de direção, é apreciado pela sua vida interior, que se manifesta nos seus modos de ser e de agir. Para o autor, a liderança tem suas origens na personalidade de um líder.

Krause (1999) observa que uma liderança forte é um dos fatores mais importantes, senão o único absolutamente necessário para se obter sucesso nas atividades humanas que dependem da cooperação. O poder do líder, bem como suas habilidades de produzir resultados, dependem de seus seguidores. Desse modo, ele deve trabalhar cooperativamente com os liderados, para alcançar os objetivos estipulados e aprovados por todos. Ao mesmo tempo, cabe-lhe a responsabilidade de impor, exercendo o poder apropriado, ordens e disciplinas de qualquer nível, necessárias à realização dos objetivos: “Um líder compreende a natureza especial do controle social e moral existente entre líderes e seus seguidores (KRAUSE, 1999).

Heifetz (1999), em seus escritos, comenta que há uma evolução do conceito de liderança nas empresas. No passado, tinha um forte componente de autoritarismo. Hoje, observa-se uma atitude muito mais participativa, o que não significa fraqueza. A liderança é mais ampla, não visa, simplesmente, manter a eficiência, mas, também, a criar um processo contínuo de mudanças na organização. Em seu

conceito sobre líder, ressalta que “ser líder é perigoso por que significa desafiar as pessoas a mudar os hábitos, os valores, a vida, o que tende a gerar estresse. E as pessoas reagem atacando”. Para ele os líderes devem identificar mudanças e conduzir o processo de adequação da empresa a elas; devem comandar os trabalhos de adaptação da empresa. Tais ajustes consistem em aprender a lidar com os conflitos existentes entre as crenças e a realidade a ser enfrentada.

Bennis (1989), ao construir seu conceito de liderança, observa que “*um bom gestor faz as coisas bem, enquanto um bom líder faz as coisas certas*”. Em seus estudos, Bennis identificou quatro competências comuns aos líderes: visão, capacidade de comunicação, respeitabilidade e desejo de aprendizagem. Ainda segundo o autor, os líderes são pessoas com capacidade para se expressarem plenamente: “*Eles também sabem o que querem, por que querem e como comunicar isso aos demais, a fim de obter a cooperação e o apoio deles*”. O autor considera a liderança um essencial para que haja eficácia em qualquer organização ou empresa, seja qual for o tempo em que se viva.

Dede (1993) acredita que a verdadeira natureza da liderança tem quatro atributos: pressentimento de oportunidades; mudança cuidadosa de concepções erradas; inspiração de outros para agirem com fé; desencorajamento de seguidores.

Kouzes e Posner (1997, p. 33-34) observam ser consensual o entendimento de que os líderes devem apreciar e articular uma visão compartilhada do futuro. Consideram a liderança “uma arte cênica – um conjunto de regras e comportamentos – não um cargo”. Para eles, os seguidores “não se dispõem, de bom grado, a seguir cargos;

eles seguem pessoas comprometidas com um processo”. E percebem liderança como:

[...] a arte de mobilizar os outros para que estes queiram lutar por aspirações compartilhadas. Nessa definição, uma palavra se destaca: querer. Sem ela, o significado de liderança seria bastante alterado, provocando o desaparecimento de conceitos como escolha, motivação interna e aspirações. A liderança, nesse caso, implicaria algo menos que o envolvimento voluntário da parte dos seguidores (KOUZES e POSNER (1997, p. 33-34).

Senge (2000) define a liderança como:

Capacidade de uma comunidade humana configurar seu futuro e, especificamente, sustentar seus processos de mudanças significativos, necessários para que isto aconteça. [...] Acreditamos, especificamente, que a liderança se desenvolve, de fato, da capacidade de se reter uma tensão criativa, a energia gerada quando as pessoas articulam uma visão e enxergam a verdade (ou melhor, que possam) sobre a realidade atual. Isto também não é uma idéia nova. Liderança é uma visão, diz Peter Drucker. Ou, como expresso nos Provérbios 29:18, Onde não houver visão, as pessoas sucumbirão (SENGE, 2000, p. 28).

A lógica de frisar as diferenças entre chefe e subordinados está ultrapassada. Para Kanter (1996), os líderes do futuro deverão ter as qualidades dos líderes de sempre:

Um olho para a mudança e uma mão firme para dar a visão e a segurança de que a mudança pode ser conduzida, uma voz que articula a vontade da equipe e molde esta vontade para fins construtivos e uma capacidade de inspirar pela força da personalidade, fazendo com que os outros se sintam com autonomia para aumentar e empregar suas próprias capacidades. [...] os líderes do passado quase sempre levantaram muros. Agora, o líder precisa destruí-los e substituí-los por pontes Para (KANTER, 1996, p. 108),.

Segundo Scholtes (1999), não há uma fórmula capaz de produzir características de liderança, a qual extrapola as abordagens, capacidades e os atributos existentes nas diversas teorias:

Liderança é a presença e o espírito do indivíduo que lidera e o relacionamento que se cria com as pessoas chefiadas. A boa liderança dá conta das necessidades e valores das pessoas que necessitam ser gerenciadas: leva em consideração as habilidades e capacidades dos indivíduos com quem o líder compartilha essa liderança. Ela se adapta ao

propósito e às necessidades futuras da organização. A liderança é uma arte, uma jornada interior, uma rede de relacionamentos, o domínio de métodos, e mais, muito mais. E por não podermos esperar que um indivíduo heróico possua todas essas características, a liderança, em última instância, precisa ser um sistema. O líder da próxima década e, provavelmente, do próximo século e milênio, deve compreender sistemas e deixar que a consciência de sistemas o informe sobre todos os planos e decisões (SCHOLTES, 1999, p. 423),

Resumindo, em consonância com o pensamento de Scholtes (1998), liderar sistemas envolve liderar propósitos, tecnologias, relacionamentos, equipes de trabalho e a comunidade, além de promover interações.

Em síntese, o referencial teórico sobre a concepção da liderança é praticamente consensual quanto à visão de que o líder busca convergência entre as necessidades individuais e as da organização, função que requer uma personalidade marcante, conhecimentos generalistas específicos e sobre o ambiente externo e interno da organização.

Conseqüentemente, a liderança exige uma estratégia de aprendizado contínuo, uma vez que um líder, esteja ele no topo ou na base, tenha ou não autoridade, precisa saber envolver outras pessoas, motivá-las a enfrentar o desafio das mudanças necessárias; ajustar seus valores, mudar as perspectivas e aprender novos hábitos.

Cabe ainda ressaltar que, neste estudo, optou-se pelo conceito de liderança como a direção dada a determinada organização, em função da vida interior do líder e de suas habilidades de dirigir as pessoas, manifestada, sobretudo, por sua visão pessoal, seu modo de agir, suas convicções, sua imaginação e seu universo. Para que haja a liderança é necessária adesão ao líder, ou seja, uma inter-relação entre

a visão e as ações que ele propõe e as necessidades e desejos de determinado grupo, em determinada época.

## **2.3 Teorias da liderança**

A liderança está em todos os lugares, mas ninguém parece poder determinar ou entender o que compõe uma boa liderança. Observa-se nas várias culturas, ao redor do mundo, inclusive as primitivas, que a liderança existe entre todas as pessoas, embora com culturas, raça ou convicções diferentes, ou seja, ela está no inconsciente coletivo.

A liderança sempre foi e será um aspecto crucial na vida da humanidade. Hoje as empresas entendem que para obter sucesso é preciso desenvolver lideranças. Pelo fato de os líderes exercerem influência na vida das pessoas e das organizações e por se tratar de assunto complexo, uma infinidade de teorias e explicações têm surgido, buscando explicar o que é liderança: Teoria dos Traços de Personalidade, Teoria Comportamental, Contingencial, Situacional, Transformacional, Normativa e outras consideradas como “novas teorias”, como a Teoria Transacional, a Interativa e a Visionária. A seguir, cada uma dessas vertentes de pensamento será sucintamente caracterizada.

### **2.3.1 Teoria dos traços de personalidade**

Trata-se de uma das teorias pioneiras, que predominou até a década de 40, enfatizando, especialmente, as qualidades pessoais do líder. Segundo seus defensores, há certos traços de personalidade capazes de caracterizar os líderes,

ou seja, pode haver um número finito de características pessoais, intelectuais, emocionais e físicas que identificam os líderes de sucesso:

- habilidade de interpretar objetivos e missões;
- capacidade de estabelecer prioridades;
- habilidade de planejar e programar atividades da equipe;
- facilidade de solucionar conflitos e problemas;
- facilidade de supervisionar e orientar pessoas;
- capacidade de delegar responsabilidades aos outros.

Essa corrente de pensamento foi alvo de muitas críticas quanto ao método de medição, por ser pouco preciso e por não considerar a situação dentro da qual atua a liderança.

Hersey e Blanchard (1986) ainda apontam as seguintes características desejáveis em um líder: inteligência, otimismo, empatia, criatividade, tolerância, amabilidade, flexibilidade, responsabilidade, disposição, confiança, perspicácia, habilidades humanas (por exemplo, conhecimento e determinação), passíveis de serem transferidas de uma situação para outra, consideradas essenciais pelos autores, para o exercício de uma liderança eficaz.

### **2.3.2 Teoria comportamental**

No início da década de 50, os cientistas comportamentais passaram a se preocupar com os aspectos que caracterizam o estilo de comportamento do líder. Os pesquisadores dirigiam então sua atenção para aquilo que o líder faz, mostrando-se

particularmente interessados nos tipos de comportamentos por ele adotados que seriam responsáveis pelo aumento da eficácia em dirigir seus seguidores.

Lewin (1975), um dos representantes desta teoria, supõe existirem três categorias de líder:

1. *Autocrático ou autoritário*: O líder ou gerente preocupa-se basicamente com a realização da tarefa e tem todo o poder e autoridade na tomada de decisão, não precisando consultar os subalternos, na expectativa de que eles obedeçam às ordens, sem receberem qualquer explicação. O ambiente de motivação é produzido mediante um jogo estruturado de recompensas e castigos. Esse tipo de liderança autocrática não é de todo ruim, podendo ser usado nas seguintes situações: com empregados novos, destreinados, ou que não conheçam as tarefas que vão executar ou os procedimentos a serem seguidos; em circunstância que exijam uma supervisão efetiva, mediante ordens detalhadas e instruções; com empregados que não respondam a qualquer outro estilo de liderança; quando há necessidade de alto volume de produção manufatureira diariamente e até mesmo quando o poder de um gerente é desafiado por um empregado.
2. *Democrático* (também é chamado de estilo participativo): O líder compartilha com os empregados sua responsabilidade de liderança, envolvendo-os na execução da tarefa; é menos diretivo e preocupado com as relações humanas. Segundo Hersey e Blanchard (1986), o líder democrático supõe que o poder de liderança lhe é conferido pelo grupo que deve liderar e acredita que as pessoas sejam capazes de se dirigir e, desde que motivadas criativas no trabalho e tomem parte nas decisões. Esse tipo de líder atua como um treinador e procura manter os empregados informados sobre tudo o que lhes afeta o trabalho. O ambiente gera

confiança, cooperação, espírito de equipe e moral alto. Tipicamente, o líder democrático reconhece e encoraja realizações e desenvolve planos com os empregados, permitindo que eles estabeleçam metas. Esse tipo de liderança é muito bom, quando usado com empregados altamente qualificados ou experientes, ao se implementarem mudanças operacionais ou quando se busca a solução de problemas individuais ou grupais. É ideal, por exemplo, na realização de uma tarefa grande ou complexa, para encorajar o trabalho em equipe, conduzir mudanças, compartilhar responsabilidades e a resolução de problemas. Não é um tipo de liderança adequado quando o tempo é pouco para se conseguir a contribuição dos membros, quando a alta cúpula da empresa não a aceita, ou quando ocorrem problemas de segurança na empresa.

3. *Laissez-faire* (também conhecido como estilo de não intervenção): É aquele em que o gerente proporciona pequena ou nenhuma direção e dá aos empregados tanta liberdade quanto possível. Autoridade e poder são oferecidos aos empregados, aos quais cabe determinar as próprias metas, tomar decisões e solucionar seus problemas. Esse tipo de liderança é ideal, por exemplo, para ser usado com pessoas altamente qualificadas, experientes e confiáveis; empregados que tenham orgulho de seu trabalho e sejam impelidos a realiza-lo por uma causa maior.

### **2.3.3 Teoria situacional**

Na década de 60, o enfoque situacional apontou para o fato de que um líder eficaz emerge e se mantém em função dos aspectos que caracterizam seu ambiente de ação.

Hersey e Blanchard (1986), ao proporem esta teoria, consideraram duas dimensões do comportamento de um líder:

- comportamento de tarefa: adotado ao organizar e definir as funções dos membros do seu grupo e explicar as atividades que cada um deve executar (o quê, quando, onde e como), desde o estabelecimento de metas até os prazos para a organização, a direção e o controle;
- comportamento de relacionamento: adotado ao manter relações pessoais com os membros do seu grupo, abrangendo o ato de ouvir, prestar atenção, dar *feedback*, facilitar e apoiar.

Esses dois tipos de comportamentos dos líderes podem ser vistos como dimensões isoladas e distintas, conforme representa a FIG.2, a qual registra quatro estilos básicos de liderança:

- Direção (Q1) = dar instruções específicas e supervisionar diretamente a execução da tarefa;
- Treinamento (Q2) = explicar as decisões e dar oportunidades para esclarecimento;
- Apoio (Q3) = compartilhar idéias e facilitar a tomada de decisões;
- Delegação (Q4) = atribuir responsabilidades pelas decisões e por sua implementação.

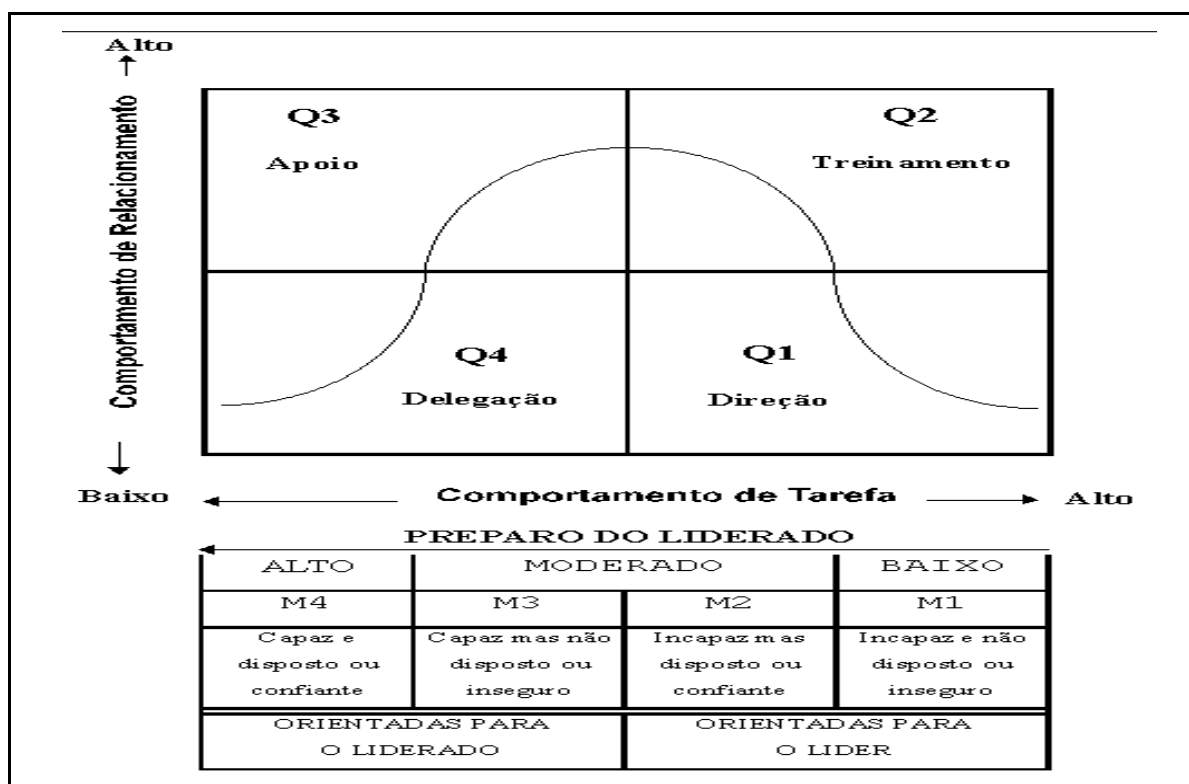


FIGURA 2 – Liderança situacional

Fonte: Adaptado de HERSEY e BLANCHARD, 1997.

Segundo Hersey e Johnson (1997), a liderança situacional pode ser afetada por muitos fatores, entre os quais a relação líder-seguidor, que constitui uma variável crucial. Afirmam os autores que, embora nenhum estilo seja eficaz em todas as circunstâncias, cada um deles pode ser aplicado a situações específicas, dependendo da prontidão do seguidor. Em liderança situacional, a prontidão é definida como a intensidade com que o seguidor demonstra sua inclinação e sua disposição para executar uma tarefa específica. São considerados dois componentes:

- Disposição – decorre da segurança, do comprometimento e da motivação revelados por uma pessoa ou um grupo para executar uma tarefa específica;

- Aptidão – decorre do conhecimento, da experiência e da habilidade ou do desempenho que um indivíduo ou um grupo aplica em determinada tarefa ou atividade.

As combinações de disposição e aptidão aplicadas a cada tarefa fornecem os diferentes níveis de prontidão do seguidor, cada um dos quais representa uma diferente combinação de disposição e aptidão ou segurança do seguidor.

Essa teoria parece embasar o trabalho de desenvolvimento de lideranças da empresa pesquisada.

#### **2.3.4 Teoria contingencial**

A Teoria Contingencial explora as variáveis que cercam o processo de liderança, sem deixar de lado os diferentes tipos de comportamentos dos líderes. Seus preceitos foram desenvolvidos no início dos anos 80.

Hersey e Blanchard (1986, p. 118-119), representantes da corrente, apoiados em Fiedler (1981), afirmam que não existe um estilo de liderança melhor que os demais, mas, sim, o estilo mais eficaz em uma determinada situação. Enumeram três variáveis que parecem determinar se uma dada situação é favorável ao líder:

1. O poder e a autoridade que sua posição lhe confere: Refere-se à influência inerente à posição ocupada pelo líder, isto é, ao volume de autoridade formal atribuído ao líder, independentemente do seu valor pessoal;
2. O grau de estruturação da tarefa que o grupo deve realizar: Refere-se ao grau em que o trabalho dos subordinados é rotineiro e programado ou é vago e

indefinível, pois algumas tarefas são fáceis de desempenhar, medir e avaliar objetivamente, enquanto outras, especialmente as que exigem criatividade, são difíceis de definir, e os resultados são mais difíceis de mensurar ;

3. As relações pessoais do líder com os membros do grupo: Refere-se ao relacionamento interpessoal que existe entre o líder e os membros do grupo, ou seja, a aceitação mútua, confiança e lealdade, por outro lado, a desconfiança, a reprovação, a falta de lealdade e amizade entre as partes.

A escolha do estilo de liderança depende das circunstâncias de determinada situação, como, por exemplo, o grau em que a situação permite ao líder exercer influência sobre o grupo: um alto grau de influência possibilita liderança por relações ou participativa, um baixo grau de influência implica a opção pelo estilo de liderança orientado para a tarefa ou autoritário.

### **2.3.5 Teoria normativa**

Nos anos 70, Victor Vroom e Arthur Jago, propuseram um conjunto seqüencial de regras que o líder poderá seguir para determinar o nível de participação dos subordinados no processo decisório. O modelo tem cinco níveis de estilos de participação, desde a altamente autocrática até a altamente democrática. A Teoria Normativa classifica a liderança em três categorias: a *autocrática*, em que a decisão é tomada pelo líder; a *consultiva*, na qual o líder toma a decisão depois de consultar o grupo; e a *grupal*, cujo foco é a decisão tomada com a participação total do grupo. As situações-chave que determinam um comportamento apropriado do líder envolvem a qualidade da decisão a ser tomada, a aceitação da decisão pelos subordinados e o tempo gasto para chegar a um juízo (GONÇALVES, 1999).

### 2.3.6 Teoria carismática

Surgidas na década de 80, as teorias referente à liderança carismática e transformacional tornaram-se uma abordagem híbrida, que envolveria elementos de outras vertentes já discutidas.

Carisma é uma palavra grega, que significa dom de inspiração divina, sugerindo habilidades tais como de realizar milagres ou predizer acontecimentos. O sociólogo Max Weber (1947) usou o termo para descrever uma forma de influência baseada não na autoridade da posição ou tradição, mas, sim, nas percepções dos seguidores do líder quanto às suas qualidades excepcionais. Até recentemente, a liderança carismática foi muito pouco considerada dentro da literatura a respeito de liderança nas organizações, restringindo-se a abordagem do tema a aspectos ligados a liderança política, de movimentos sociais e de cultos religiosos (YUKL, 1997, p. 260).

Trice e Beyer (*apud* NUR, 1998) aplicaram em cinco componentes a definição de Weber para carisma:

1. uma "pessoa extraordinariamente talentosa";
2. uma crise social ou situação de desespero;
3. um jogo de idéias passíveis de dar uma solução radical para a crise;
4. um conjunto de seguidores convencidos de que a pessoa talentosa tem uma ligação direta com poderes divinos;
5. a validação do carisma por sucessos repetidos, atribuídos aos poderes transcendentais do líder.

Para líderes carismáticos emergirem, diz Nur (1998),

Poderes sobrenaturais, sobre-humanos ou excepcionais têm que ser atribuídos a eles por causa das qualidades transcendentais que as pessoas vêem neles. Eles têm que ter uma missão, aderir a inovações radicais, desafiar práticas estabelecidas, e, mais importante, ter uma visão de o futuro. Os seguidores vêem soluções de problemas e crises na missão do líder carismático, em seus poderes milagrosos e transcendentais (NUR, 1998, p. 105).

Uma controvérsia fundamental surgida em torno da concepção de carisma questiona se o carisma resulta principalmente das características do líder, das condições situacionais ou do processo interativo de influência entre o líder e seus seguidores. Essa controvérsia deu origem às diferentes abordagens dos traços situacionais e de influência recíproca dentro da literatura sobre liderança.

Yukl (1997) afirma que,

[...] Atualmente, o termo carisma continua a ser definido e usado de maneiras diferentes por diversos autores, embora haja alguma convergência para uma concepção relacional e interacional. [...] Acredita-se que o carisma resulte das percepções do seguidor a respeito das qualidades e comportamentos do líder. Essas percepções são influenciadas pelo contexto da situação de liderança e pelas necessidades individuais e coletivas do seguido (YUKL, 1997, p. 260).

House (*apud* Yukl, 1997) propôs uma teoria para explicar a liderança carismática em termos de um conjunto de proposições testáveis, envolvendo processos observáveis, baseada nos resultados de uma ampla gama de disciplinas em Ciências Sociais. A teoria identifica como os líderes carismáticos se comportam, em que aspectos diferem de outras pessoas e quais são as condições dentro das quais têm maior probabilidade de florescer. A inclusão dos traços do líder quanto a seu comportamento, suas influências e condições situacionais torna essa teoria mais abrangente em termos de escopo do que a maioria das teorias sobre liderança. O grau em que um líder pode ser considerado carismático é determinado pelos seguintes indicadores, segundo o referido autor:

1. confiança dos seguidores na retidão das crenças do líder;
2. similaridade entre as crenças dos seguidores e aquelas do líder;
3. aceitação incondicional do líder pelos seguidores;
4. afeição dos seguidores pelo líder;
5. obediência espontânea ao líder pelos seguidores;
6. envolvimento emocional dos seguidores com a missão da organização;
7. altos níveis de desempenho por parte dos seguidores;
8. crença dos seguidores de que são capazes de contribuir para o sucesso da missão do grupo.

De acordo com essa teoria, os líderes carismáticos:

- apresentam grande probabilidade de ter forte necessidade de poder, grau elevado de autoconfiança e grande convicção em suas crenças e ideais próprios;
- engajam-se em comportamentos voltados para criar a impressão, entre os seguidores, de que o líder é competente e eficaz;
- articulam objetivos ideológicos que relacionam a missão do grupo aos valores, ideais e aspirações profundamente arraigados e compartilhados pelos seguidores;
- estabelecem exemplos a partir de seus próprios comportamentos, valores e crenças, para que os seguidores possam imitá-los;
- comunicam elevadas expectativas a respeito do desempenho do seguidor, ao mesmo tempo em que expressam confiança nos seguidores;
- comportam-se de maneira a despertar motivos importantes para a missão do grupo.

Conger e Kanungo (*apud* YUKL, 1997) propuseram uma teoria de liderança carismática baseada na suposição de que seja o carisma um fenômeno atributivo, em que os seguidores atribuem certas qualidades carismáticas a um líder, baseando-se em observações a respeito de seu comportamento. Eles identificaram os seguintes aspectos comportamentais do líder, tomando por base os resultados de pesquisa comparativa entre líderes carismáticos e não- carismáticos:

1. *Extremismo da visão*: O líder advoga uma visão altamente discrepante do *status quo*, mas ainda dentro do limite de aceitação dos seguidores;
2. *Nível do risco pessoal*: O líder faz sacrifícios pessoais elevados, assume riscos e incorre em altos custos para atingir a visão compartilhada na qual acredita; os seguidores têm maior confiança em um líder que privilegia estratégias que reflitam consideração pelos seguidores em vez de interesses pessoais;
3. *Uso de estratégias não-convencionais*: O líder age de forma não convencional para atingir a visão compartilhada, a fim de impressionar os seguidores quanto a seu perfil extraordinário;
4. *Precisão na avaliação de situações*: O líder tem habilidades e especialização que lhe permitem uma avaliação realista das ameaças e oportunidades ambientais, para a implementação das estratégias, além de ser sensível às necessidades e aos valores dos seguidores, bem como àqueles do ambiente, de modo a revelar uma visão inovadora, relevante, oportuna e atraente;
5. *Visão de futuro*: O líder carismático provavelmente surgirá quando existir uma crise que requeira uma significativa mudança, ou quando os seguidores estiverem insatisfeitos com o *status quo*. Mesmo na ausência de uma crise verdadeira, um líder pode ser capaz de criar insatisfação em relação às

condições atuais e, ao mesmo tempo, oferecer uma visão de um futuro mais promissora;

6. *Comunicação de autoconfiança*: O líder que demonstra confiança em relação às suas propostas tem maior probabilidade de ser visto como carismático do que aquele que parece confuso ou em dúvida. A confiança de um líder e seu entusiasmo podem ser contagiosos, levando os seguidores a trabalhar mais para implementar a estratégia por ele proposta, aumentando, conseqüentemente, a real probabilidade de sucesso;
7. *Uso de poder pessoal*: O líder será mais provavelmente visto como carismático caso influencie os seguidores através do poder de especialista (baseado na defesa do sucesso e de mudanças não-convencionais) e do poder de referência (baseado na dedicação percebida pelos seguidores).

### **2.3.7 Teoria da liderança transformacional**

Bass (*apud* YUKL, 1997) afirma que a liderança transformacional, assim como o carisma, tornaram-se tópicos populares na literatura recente sobre liderança nas organizações. Alguns autores usam os dois termos indistintamente, definindo líderes transformacionais basicamente em termos do efeito que exercem sobre seus seguidores: confiança, admiração, lealdade e respeito, motivando-os a fazer por ele mais do que originalmente é esperado. Um líder pode transformar os seguidores das seguintes formas:

- tornando-os mais conscientes a respeito da importância e do valor dos resultados do trabalho;
- levando-os a colocar seus próprios interesses em segundo plano, em benefício da organização ou do grupo;

- ativando as necessidades de mais alto nível de seus seguidores.

A visão de Bass sobre liderança transformacional é algo mais do que o conceito de carisma, qual seja, “[...] um ingrediente necessário á liderança transformacional, mas em si mesmo não é suficiente para atender ao processo transformacional” (*apud* YUKL, 1997, p. 63). Líderes transformacionais influenciam seus seguidores, despertando-lhes fortes emoções e sentimento de identificação, podendo também transformá-los em técnicos, mestres e mentores.

Para Wofford (1998), a liderança transformacional é um processo pelo qual os líderes e seguidores elevam um ao outro a níveis mais altos de moralidade e motivação. Os líderes elevam a consciência dos seguidores, atraindo ideais e valores morais como liberdade, justiça, igualdade, paz e humanitarismo, e não emoções de natureza inferior, como medo, cobiça, ciúme ou ódio.

Ainda segundo o citado autor, os comportamentos básicos da liderança transformacional são:

- *influência do ideal*: despertar nos seguidores fortes emoções e identificação com o líder;
- *consideração para com o indivíduo*: proporcionar-lhe apoio, encorajamento e treinamento;
- *motivação inspiracional*: comunicar aos liderados uma visão atraente, usando símbolos para enfocar o esforço, modelando comportamentos;
- *estímulo intelectual*: aumentar a consciência dos problemas e influenciar os seguidores a ver problemas sob uma nova perspectiva.

Os principais compromissos dos líderes transformacionais, conforme Woffort (1998), são: formular uma visão inspiradora, desenvolver compromisso conjunto entre a comunidade interna e externa da organização; implementar estratégias para alcançar a visão; estabelecer novos valores e suposições na cultura e estrutura da organização.

As diretrizes básicas para a liderança transformacional compreendem: articulação de uma visão clara e atraente, explicando como ela pode ser atingida; ação confiante e otimista; confiança expressa nos seguidores; previsão de oportunidades de sucesso; celebração de sucessos; uso de ações dramáticas, simbólicas, para enfatizar os valores-chave; condução através de exemplo e de concessão de autonomia às pessoas, para que alcancem a visão.

### **2.3.8 Teoria da liderança visionária**

Nanus (2000) caracteriza a liderança da seguinte forma:

Os líderes assumem o controle, fazem com que as coisas aconteçam, sonham e depois traduzem esses sonhos em realidade. Os líderes atraem o compromisso voluntário dos seguidores, energizando-os, e transformam as empresas em novas entidades, com maior potencial de sobrevivência, crescimento e excelência. A liderança eficaz energiza uma empresa para maximizar a sua contribuição para o bem-estar de seus membros e da sociedade da qual faz parte. Se os gerentes são conhecidos por suas habilidades de solucionar problemas, os líderes são conhecidos por serem mestres em projetar e construir instituições; eles são os arquitetos do futuro da organização (NANUS, 2000, p. 10).

E acrescenta:

Líderes eficazes são voltados para resultados, adotam visões novas e desafiadoras do que é possível e desejável, comunicam estas visões de tal forma que persuadem os outros a assumirem o compromisso com essas novas direções, mostrando-se ávidos por emprestarem seus recursos e suas energias para torná-las realidade. Assim, líderes eficazes constroem

instituições duradouras que transformam o mundo... Esse tipo de liderança visionária parece escassa hoje em dia (NANUS, 2000, p. 10).

Para Nanus (2000, p. 8), a visão diz respeito a um futuro realista, digno de crédito e atraente para a empresa. A visão sempre lida com o futuro; é onde começa o amanhã, pois ela expressa aquilo que o líder e as demais pessoas que compartilham a visão se esforçaram para criar.

Ser um líder eficaz no atual mundo de rápidas mudanças requer um delicado senso de equilíbrio, dentro do qual o líder deve ser capaz de:

1. relacionar-se habilmente com os gerentes e trabalhadores que recorrem a ele em busca de orientação, incentivo e motivação;
2. aproveitar ao máximo o ambiente externo e se relacionar habilmente com as pessoas externas à sua empresa, que estejam em posição de influenciar o seu sucesso (investidores, clientes ou membros do conselho diretor);
3. moldar e influenciar todos os aspectos das operações presentes na empresa, inclusive o desenvolvimento de produtos e serviços, os processos de produção, os sistemas de controle da qualidade, as estruturas organizacionais e os sistemas de informação;
4. prever o futuro, para avaliar e se preparar para acontecimentos como mudanças na preferência dos clientes (em tecnologias ou economia global), que provavelmente terão implicações fundamentais para a empresa na próxima década.

Em síntese, a análise da literatura sobre liderança revela que sua maior parte é dedicada ao papel de treinador exercido pelo líder, bem como seu relacionamento com os seguidores, além de aspectos como motivação e sistemas de recompensa;

carisma e artes de persuasão; trabalho em equipe e confiança, participação e comunicação; gestão de conflitos. Esses fatores são importantes, é claro; contudo concentrar-se apenas neles é como um arquiteto que só se preocupa com a forma e se esquece da função. Nanus (2000) define quatro papéis que considera fundamentais para uma liderança eficaz: indicador de direção, agente de mudança, porta-voz e treinador. Juntos definem a função do líder visionário.

- *Indicador de direção* - O líder seleciona e articula o alvo no futuro ambiente externo para onde a empresa deve dirigir suas energias. É esse o significado da visão. Para ser um bom indicador de direção, o líder deve ser capaz de estabelecer um curso que seja reconhecido pelos demais como alvo de progresso real para a empresa, em termos de eficácia e eficiência. Alternativamente, o progresso pode significar a incorporação da capacidade de servir a um novo grupo de clientes ou ganhar reconhecimento como líder em uma nova área de tecnologia ou produto. Se o líder for bem sucedido como indicador de direção, ele terá estabelecido uma visão tão convincente, que todos dentro da empresa o ajudarão a concretizá-la.

Segundo Nanus (2000), são capacidades essenciais para sintetizar uma visão: reagir às situações com flexibilidade, aproveitar situações fortuitas, decifrar mensagens ambíguas, reconhecer a importância dos diferentes elementos de uma situação, encontrar semelhanças e diferenças entre as situações, sintetizar conceitos novos a partir dos antigos, encontrar novas idéias.

O citado autor aponta os seguintes passos como fundamentais para a sintetização de uma visão: análise de contextos e cenários; elaboração de um mapa mental do

domínio total das visões possíveis; criação uma série de visões alternativas, de forma a possibilitar combinações exóticas e estranhas; ordenação das várias visões alternativas, em função do que parecer mais promissor; declaração da visão da visão de forma mais clara possível e sua discussão com vários colegas de confiança.

- *Agente de mudança*: O líder é responsável por catalisar as mudanças no ambiente interno (por exemplo, em questões de pessoal, recursos e instalações), para que a visão se realize no futuro.

Para ser um bom agente de mudança, o líder deve ser capaz de prever os acontecimentos no mundo externo, avaliar suas implicações para a empresa, criar o sentido de urgência e prioridade para as mudanças que sua visão exige, em virtude desses acontecimentos, promover a experimentação e energizar as pessoas para realizarem as mudanças necessárias. Ele deve também ser capaz de imprimir flexibilidade à empresa e às operações e incentivar as pessoas a correrem um certo risco, desde que seja prudente.

Para aumentar as chances de realizar a visão, o líder deve, no entendimento de Nanus (2000):

*Pensar de forma estratégica*: formar alianças estratégicas; captar pessoas para comporem a equipe de trabalho, providenciando sua contratação e seu treinamento; definir metas e objetivos; tomar decisões estratégicas sobre investimentos; verificar se o pensamento estratégico orientado pela visão permeia toda a organização, orientando o processo decisório.

*Alterar o clima organizacional:* o clima consiste em estruturas, processos e cultura, que coletivamente determinam o funcionamento da empresa. O líder deve buscar vencer a resistência a mudanças e adaptar o clima através das seguintes providências:

- implementar, no início, mudanças menos ameaçadoras;
- isolar unidades responsáveis pelo pioneirismo, até que elas provem seu valor ou sejam aceitas;
- colocar a responsabilidade do impulso inicial nas mãos das pessoas mais jovens, com menos compromisso com o *status quo*, e estendê-la, aos pouco a outros setores da empresa, ou delegar a responsabilidade aos líderes de opinião e defensores da empresa;
- incentivar uma cultura de mudança e inovação, como parte contínua da evolução da empresa.

Para restabelecer o clima organizacional, o líder precisa tomar decisões relacionadas com a visão, tais como: a determinação de valores coerentes com a visão; a definição da forma de incentivar, reconhecer e recompensar o desempenho das pessoas como forma de apoio à visão; o estabelecimento da melhor maneira de se organizar para a nova visão; a definição de novas políticas ou processos; o levantamento de novas habilidades e treinamentos adicionais necessários.

- *Porta-Voz:* O líder deve ser um hábil orador, ouvinte atento e incorporador da visão da empresa; deve ser o principal defensor e negociador dos interesses da empresa e de sua visão junto aos envolvidos externos. Para ser um porta-voz eficaz, é preciso que seja o principal negociador junto a outras organizações e o

construtor das redes de relações externas para fornecer idéias, recursos, apoio ou informações úteis à sua empresa.

Segundo Nanus (2000), os líderes conseguem ser porta-vozes por meio de três tarefas principais:

- *Comunicação*: utilizar diversos meios para comunicar a visão;
- *Formação de redes*: criar redes de relacionamentos internas e externas à empresa para gerar consenso e confiança para a visão; ser bom ouvinte do *feedback* e de mudanças ambientais;
- *Personificação da visão*: os líderes vivem a visão, tornando suas ações e seus comportamentos coerentes com ela e criando um sentido de urgência e paixão por sua realização da seguinte forma: assumindo e honrando compromissos; sabendo o que falar nas ocasiões formais e informais; demonstrando interesse e fazendo perguntas; sabendo a quem dedicar seu tempo e procurando divulgar as ações.
- *Treinador (coach)*: Este papel diz respeito ao relacionamento do líder com os seguidores. As principais ações do líder como orientador são: investir as pessoas de *empowerment*, para que elas ajam em nome da nova visão, e ajudá-las a sustentar seu compromisso referente à visão. O líder é o formador de equipe, é quem energiza os indivíduos dentro da empresa, é aquele que vive a visão através de sua atuação como mentor e serve de exemplo para aqueles cujos esforços são necessários para tornar a visão uma realidade.

Para ser um treinador (coach) eficaz, Nanus (2000) recomenda que o líder: informe as pessoas quanto à sua posição, o que a visão significa para ele e o que ele fará para torná-la realidade; seja comprometido com o sucesso de todos em sua

organização, respeitando cada um, construindo confiança, ajudando as pessoas a aprender, a crescer, a melhorar constantemente suas habilidades para que a visão se realize; seja comprometido com a adequação da visão na empresa e tome decisões como: designar grupos e tarefas; alocar rapidamente recursos e apoio às equipes envolvidas com a concretização da visão; projetar sistema de incentivos; estruturar e definir a forma como serão desenvolvidas as funções entre as equipes de trabalho; determinar quem irá chefiar as equipes; definir metas e expectativas associadas a cada unidade da empresa.

Em suma, para ser bem sucedida, a liderança precisa ter forma e função, processo e propósito, e tudo isso começa com uma visão claramente articulada do futuro da empresa.

Nanus (2000) apresenta a seguinte fórmula para a liderança visionária:

Propósito compartilhado + pessoas energizadas + mudanças organizacionais + pensamento estratégico = liderança estratégica bem sucedida, onde propósito compartilhado = visão + comunicação.

### **2.3.9 Teoria da liderança servidora**

Essa designação foi usada pela primeira vez por Greenleaf (1970), citado por Jaworski (2000) de acordo com o qual a liderança servidora verdadeira surge daqueles cuja motivação principal é um desejo profundo de ajudar os outros. Greenleaf (1970) discute a necessidade de um novo modelo de liderança, que priorize as pessoas (funcionários, clientes e comunidade), considerando essencial o domínio da liderança estabelecido no *ser* e não no *fazer*. A primeira e mais

importante escolha que um líder faz, no entendimento desse autor, é a de servir àqueles que lidera, vendo no seu trabalho a razão fundamental da existência do serviço. Sem essa escolha, a capacidade de liderança fica profundamente limitada. Não se trata de uma ação no sentido habitual, nem de algo que o líder faça, mas de uma expressão do seu ser. A liderança servidora tem como foco líderes que se dedicam aos outros e à missão de organização da aprendizagem, seja encorajando a participação, o compartilhamento de poder e de informações, reconhecendo o valor dos outros, estimulando a criatividade das pessoas. Esses líderes distinguem-se por ser completamente comprometidos, capazes de dar crédito às realizações das pessoas. Revelam um impulso natural para aprender e promover o senso de comunidade.

Para Jaworski (2000), a liderança é a liberação de todas as possibilidades humanas.

Os requisitos da boa liderança , segundo sua percepção:

- capacidade de inspirar as pessoas no grupo: movê-las, encorajá-las e colocá-las em atividade, depois ajudá-las a continuar centradas, focalizadas e operando em plena capacidade;
- praticar a liderança sem seguidores, demonstrando que existe confiança e que as pessoas fazem a diferença;
- tratar do aprendizado e de como moldar o futuro;
- criar novas realidades;
- ter a capacidade de escutar o próximo;
- buscar o comprometimento seu e das pessoas, pois ele motiva o agir;
- ajudar a sonhar e formar visões sistêmicas do futuro;

- assumir riscos, ser flexível e orientado para o próprio resultado.

Para Pollard (1996, p. 244-247), os líderes servidores têm as seguintes características:

- são pessoas compromissadas: têm a responsabilidade de cumprir compromissos assumidos, mesmo que representem sacrifício e risco pessoal; não legislam em benefício próprio;
- exercem influência positiva em seus liderados: são ser um exemplo de crescimento e bom relacionamento;
- ouvem e aprendem com o próximo: a porta dos líderes está sempre aberta, eles circulam, conversando, sorrindo e ouvindo pessoas em todos os níveis da organização, colocam-se no lugar dos outros, tornando-se aprendizes;
- fazem acontecer: são responsáveis por dar a partida e, em alguns casos, provocar o desequilíbrio para manter a vitalidade da organização que dirigem;
- dão autonomia: são generosos na delegação de autoridade e responsabilidade aos liderados;
- são doadores: jamais ficam presos a uma posição ou a um título, passando o cargo a quem estiver mais habilitado;
- promovem a diversidade: reconhecem que diferentes pessoas fortalecem a equipe;
- promovem a aprendizagem: proporcionam um ambiente onde as pessoas podem aprender e crescer, à proporção que trabalham e participam;
- compartilham a visão: a visão inspira a todos na organização, dando-lhes um rumo e direção.

### 2.3.10 Teoria da liderança distribuída

Nos anos 90, surgiu a gestão do *empowerment*, que significa dar poder, compartilhar o poder, liderança compartilhada, liderança seguidora, autonomia, autodelegação, autorização, etc.

Thomas e Velthouse (1990) assim definem *empowerment*:

[...] significa dar poder a alguém. Porém, poder tem vários significados[...] autoridade, de forma que “empowerment” pode significar autorização, [...] capacidade[...] Contudo, poder também significa energia. Assim, também, autorizar podem significar energizar, que significa fornecer motivação e estímulo. Nossa percepção é que a palavra “empowerment” ficou popular porque [...] proporciona um rótulo para um paradigma não tradicional de motivação [...] a mudança que tem forçado uma procura de formas de alternativa de administração que encoraja compromisso, risco na tomada de decisão e inovação[...] este novo paradigma envolve um leve e relaxado controle e muita ênfase no compromisso interiorizado e assumido para a realização da tarefa [...] Usamos a palavra “empowerment” para referirmo-nos ao conteúdo motivacional deste novo paradigma da administração (VELTHOUSE, 1990, p. 76).

O *empowerment* do empregado, segundo os citados autores é um processo desenvolvido por meio de: compartilhamento de informação (visão, metas claras, tomada de decisão, resultados de esforços); desenvolvimento e adoção de uma cultura de delegação de poder; desenvolvimento da competência através de treinamentos e experimentação; suprimento dos recursos necessários para que o funcionário possa ser eficiente nas tarefas; viabilização de apoio, na forma de mentoria cultural e encorajamento para o risco da tomada de decisão. O *empowerment* é uma questão fundamental para as equipes.

Segundo pesquisas de Parker (1995, p. 65-66), as equipes mais eficazes e felizes são totalmente autogerenciáveis, ou seja, têm responsabilidade e autoridade para

cumprir sua missão; exercem a propriedade e o controle sobre suas tarefas e seus processos, ou seja, tomam decisões relativas a seu próprio trabalho.

Se as equipes interfuncionais são autogerenciáveis para agir, isto significa liberdade de ação (com um mínimo de restrições de subordinação), responsabilidade e flexibilidade para fazerem as adaptações necessárias ao sistema.

Cabe ressaltar dois aspectos quanto à questão do *empowerment*: o grau de clareza com relação à subordinação e autonomia da equipe, conforme sintetiza o QUADRO 1.

O verdadeiro *empowerment*, segundo Parker (1995), à semelhança da motivação, nasce da própria equipe. Os membros agem como se fossem energizados; portanto, as equipes autogerenciáveis agem com *empowerment*, têm um enfoque claro, envolvem todas as partes interessadas e têm um compromisso.

QUADRO 1 – Liderança distributiva: níveis de empowerment das equipes

(Continua)

| Caracterização               | Tipos de equipes interfuncionais                                                               |                                                                                 |                                                                                                                    |
|------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                              | Equipe de coordenação                                                                          | Equipe semi autogerenciável                                                     | Equipe autogerenciável                                                                                             |
| Conceito                     | São forças de tarefa, equipes de qualidade ou formadas para solucionar um problema específico. | São equipes autogerenciáveis aspirantes ou equipes de projetos.                 | São equipes que controlam os próprios recursos, estabelecem metas, desenvolvem seus planos e implementam decisões. |
| Autonomia (recursos/decisão) | Limitada, sujeita a aprovação da alta administração.                                           | Influência considerável e sujeita a aprovação superior em decisões importantes. | Controle total                                                                                                     |
| Missão                       | Estabelecida pela alta administração.                                                          | Estabelecida pela alta administração.                                           | Estabelecida pela equipe.                                                                                          |

QUADRO 1 – Liderança distributiva: níveis de empowerment das equipes  
(Conclusão)

| Caracterização          | Tipos de equipes interfuncionais |                                                      |                           |
|-------------------------|----------------------------------|------------------------------------------------------|---------------------------|
|                         | Equipe de coordenação            | Equipe semi autogerenciável                          | Equipe autogerenciável    |
| Papel do líder          | Verificar programação            | Treinar, facilitar e verificar cumprimento de ações. | Energizar os membros.     |
| Política de empresa     | Seguida à risca                  | Ampliada                                             | Flexível                  |
| Avaliação de desempenho | Gerente funcional                | Gerente funcional                                    | Equipe ou líder de equipe |

Fonte: Adaptado de PARKER (1995, p.73)

A FIG. 3 mostra a variação do papel do líder em função da escala de “empowerment” das equipes interfuncionais.

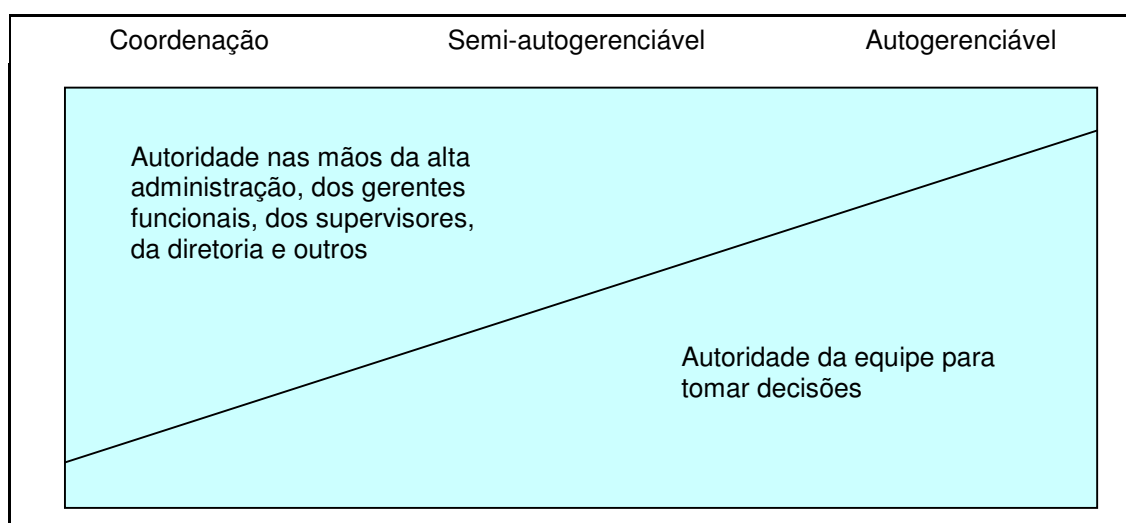


FIGURA 3 – Papel do líder x *empowerment* das equipes interfuncionais

Fonte: PARKER, 1995, p.74.

Para Parker (1995), o papel do líder varia à medida que se vai subindo na escala de “empowerment”. Assim é que o líder de:

- equipe autogerenciável é encarregado de coordenar o trabalho de diversas funções;

- equipe semi-autogerenciável tem a função de verificar se os procedimentos de ação são cumpridos ou se determinados relatórios são apresentados;
- equipe de coordenação deve garantir que a equipe elabore e apresente um conjunto de recomendações ou uma proposta para aprovação da alta administração.

O papel do líder, em uma equipe interfuncional, é tomar decisões ou orientar e dar facilidades à equipe para tomar as próprias decisões; obter recursos necessários para o desempenho da função; delinear as metas e o plano de implementação da missão; dar *feedback* construtivo e, quando for o caso, fazer a avaliação de desempenho, focando o nível de compromisso dos membros da equipe.

## **2.4 Gerente x líder nas organizações**

Segundo Botelho (1992), há anos são estudadas as diferenças de comportamento entre o gerente e o líder, no que tange às suas visões da realidade e do contexto das organizações na sociedade. Nestes estudos, foram identificados os diferentes posicionamentos dos gerentes e líderes.

Para Kets de Vries (1996), pode-se distinguir os gerentes dos líderes, sublinhando-se algumas diferenças: os líderes são mais interessados no futuro, enquanto gerentes atêm-se mais ao presente, os líderes são preparados para trabalhar com mudanças, enquanto gerentes são mais preocupados com o curto prazo; os líderes têm visão e inspiram outros, enquanto os gerentes, por sua usual falta de ótica, têm de ser inspirados. Continuando este tipo de classificação, Vries (1996) ressalta que os líderes reais são pessoas dirigidas; sua visão é influenciada por um *teatro interno*. Os líderes tendem a internalizar motivos privados e apresentá-los em um *palco*

público. E, é claro, a efetividade desta ação depende do momento histórico – se o ambiente externo está pronto para suas idéias.

Na opinião de Faria (1982), há gerentes que não são líderes. O que distingue o gerente do líder é que aquele recebeu a confiança do escalão superior da organização, não importando a existência ou não da confiança de seus pares: o líder, ao contrário, recebe o apoio de baixo ou da mesma linha hierárquica. Assim, “a liderança consiste na habilidade de sentir, identificar e obter a confiança das grandes forças que lutam nos bastidores” (FARIA, 1982, p. 113).

De acordo com Botelho (1992), o gerente se apóia nas regras, normas e procedimentos, enquanto o líder se apóia em suas capacitações, habilidades e nas pessoas que trabalham sob seu comando. Para o gerente, a rotina diária é uma batalha constante a ser vencida, enquanto, para o líder, ela é o reinício de novas oportunidades. Para o gerente, as crises são problemas desgastantes e aborrecidos, para o líder, são situações inevitáveis que têm de ser enfrentadas com competência e discernimento.

Segundo Aktouf (1996, p.15), gerência é:

[...] uma atividade, mais precisamente, uma série de atividades integradas e interdependentes, destinada a fazer com que uma certa combinação de meios (recursos financeiros, humanos e materiais) venha a resultar em produção de bens ou serviços economicamente úteis e, se possível, tornar a empresa lucrativa e rentável (AKTOUF, 1996, p.15).

A uma pessoa denominada gerente, é atribuída a capacidade de assegurar bons negócios e resultados positivos à organização na qual ele trabalha. Assim, os gerentes são dotados de habilidades de administrar bens e riquezas, envolvendo a

coordenação de esforços de pessoas para chegar a fins desejados, utilizando os recursos econômicos e técnicos disponíveis.

Para Motta (1996), gerente é aquele encarregado das funções executivas das empresas, associadas a decisões e controle. A essência da função do gerente parece ser coordenar os esforços produtivos dos funcionários, para a consecução do fim que a empresa se propõe. A atividade gerencial existe porque, na maioria das vezes, um indivíduo sozinho não é capaz de realizar todas as funções da organização, motivo pelo qual precisa contar com a cooperação de seus subordinados.

Aguiar (1994) enfatiza que as teorias gerenciais têm destacado mais o exercício da liderança como instrumento de eficácia gerencial. Nesse sentido, foram criados vários modelos e pacotes de técnicas de liderança. Em seus estudos, essa autora ressalta que a ênfase no estilo ideal defende uma postura gerencial ideal e um melhor estilo de liderança, em que determinados traços da personalidade são considerados imprescindíveis a um líder, e algumas características, tais como energia física e amistosidade poderiam separar líderes de não-líderes.

Stogdill (1997, p. 35) ressalta a conclusão, cuja confirmação é razoável, de que os líderes superam os não-líderes em inteligência, erudição, confiança, responsabilidade, atividade, participação social e status sócio-econômico.

Kets de Vries (1996) ressalta a habilidade dos líderes no sentido de antever o futuro e dar poder, energizar e motivar seus seguidores, estruturar, projetar, controlar e recompensar comportamentos. Por antever o futuro, este autor quer dizer que os

líderes devem determinar uma direção a seguir, bem como construir o comprometimento da equipe para seguir essa direção. Sua visão deve ser o mapa para todos aqueles sob sua esfera de influência. Isto inclui valores básicos, crenças e definição da filosofia que guia a organização: a missão.

Para Kets de Vries (1996), a arte da liderança consiste em criar um tipo de ambiente onde as pessoas possam ter experiências, em que, em sua excitação, elas fiquem completamente envolvidas no que estão fazendo e percam o sentido do tempo. Para que isso ocorra, os líderes devem proporcionar-lhes um senso de controle e um sentimento de propriedade do que estão fazendo.

As ações dos gerentes, segundo o autor são distintas das dos subordinados, tendo cada um o próprio papel, em função de suas competências diversas: O gerente comunica apenas o necessário e suficiente para manter as atividades, enquanto o líder utiliza a comunicação como oportunidade de debate, pesquisa, troca e aculturação mútua; os conflitos são resolvidos pelo gerente através do poder que lhe é conferido pela hierarquia; já o líder, os debate, estuda e os aproveita como oportunidade de crescimento; o gerente sente necessidade de ver, acompanhar e controlar tudo, enquanto o líder procura ver e controlar o que é importante e conseqüente; o gerente não estimula a criatividade, pois entende que é melhor repetir do que inovar e ter assim um resultado mais previsível; o líder estimula a criatividade e entende que, sempre que possível, deve-se inovar, pois isto faz parte da administração.

A cultura do gerente é específica de uma tarefa ou função; a do líder é ampla, visando a entender e criar alternativas futuras. Aquele delega o *que* fazer; este

delega também o *como* fazer; o gerente não busca desafios, uma vez que eles alteram o que já existe; o líder os cria e enfrenta; perde e ganha com naturalidade.

Além disso, os erros e falhas, que aborrecem e são problemas desagradáveis para o gerente, para o líder, entretanto, são oportunidades que não podem ser desperdiçadas, especialmente como fontes de aprendizagem. O foco de atenção do gerente está voltado, unicamente, para dentro da empresa; o do líder está, pelo contrário, voltado para fora, pois é de lá que ele tira lições e possibilidades novas.

A motivação do gerente, segundo Botelho (1992), é gerada pelo poder e dinheiro; a do líder, pelo desafio da auto-realização; aquele sofre com as mudanças, sinônimas de problemas; este as considera oportunidades, buscando aproveitá-las; o poder do gerente está em seu cargo; o do líder, em sua competência; os procedimentos do primeiro são repetitivos e constantes; os do segundo mudam de acordo com a situação e suas exigências; o processo decisório do gerente obedece à hierarquia e ao poder a ela conferido; o líder decide para gerar ações e resultados, independentemente da hierarquia; para o gerente, os subordinados estão ali para obedecer e cumprir as regras; para o líder, eles buscam se desenvolver e se realizar; o trabalho, para o gerente, é uma simples troca econômica; para o líder, além da troca econômica, é um processo de enriquecimento cultural; para o gerente, o treinamento deve se limitar ao necessário para a realização de uma tarefa; para o líder, ele serve para preparar o futuro das pessoas e dos negócios. Enfim, o gerente vive o hoje, o aqui e o agora; o líder vive hoje, mas se preocupa com a forma como o presente afetará o futuro. A visão dos negócios do gerente é a de um especialista; a do líder é ampla, é a do generalista.

Embora reconheça o valor do gerenciamento nas empresas, Botelho (1992) julga que, dentro da visão e da situação atual, há maior necessidade de liderança do que de gerenciamento.

Bennis (1996), identifica diferenças grandes e cruciais entre os dois papéis, como pode ser verificado no QUADRO 2.

QUADRO 2 – Diferenças entre gerentes e líderes

| Gerente                            | Líder                       |
|------------------------------------|-----------------------------|
| Administra                         | Inova                       |
| É uma cópia                        | É um original               |
| Mantém                             | Desenvolve                  |
| Prioriza sistemas e estruturas     | Prioriza as pessoas         |
| Depende de controle                | Inspira confiança           |
| Tem visão de curto prazo           | Tem perspectiva de futuro   |
| Pergunta como e quando             | Pergunta o que e por quê    |
| Com olhos voltados para o possível | Com olhos no horizonte      |
| Imita                              | Inventa                     |
| Aceita <i>status quo</i>           | Desafia o <i>status quo</i> |
| É bom soldado clássico             | É se próprio comandante     |
| Faz as coisas direito              | Faz as coisas certas        |

Fonte: Adaptado de BENNIS (1996).

Kets de Vries (1996), observa que essa distinção transforma o gerente em um *bode expiatório*, o que não é necessário. Na realidade, necessita-se de ambas as qualidades: um gerente sem atributos de liderança é um mero burocrata, enquanto um visionário que não sabe como implementar uma idéia pode tornar uma organização errática.

Por que é importante ter líderes e não apenas gerentes?

Acima de tudo, porque o funcionário, por mais motivado que esteja, não está ligado à empresa. Ele está ligado diretamente às pessoas com quem

fala, para quem apresenta suas idéias, de quem ouve uma palavra de apoio ou um resmungo de intolerância. Se acima de um funcionário criativo, competente e motivado estiver um líder, tanto melhor. Mas, se ele não encontrar quem dê valor às suas idéias, vai procurar outras paragens onde se sinta valorizado. Isso é péssimo para a empresa que precisa sobreviver num mercado globalizado, no qual chegar à frente da concorrência pode significar a diferença entre sobreviver ou perecer (GOMES, 1998, p. 49).

Para Helgesen (1996), o líder precisa conhecer muito bem não só a empresa, mas seus comandados.

O líder deverá ter um profundo conhecimento da empresa, seu pensamento sobre ela tem um tom filosófico, e influencia aqueles à sua volta a trabalharem de forma mais inovadora e decisiva. Por sua experiência de trabalho direto com tantas pessoas na empresa, através dos anos, conhece-lhes as habilidades e utiliza este conhecimento, direcionando os recursos para onde são necessários. É um facilitador de poder que ajuda a determinar como o trabalho será realmente obtido (HELGESEN, 1996, p.48).

Drucker (1999b), reportando-se ao gerenciamento na "era do conhecimento", observa que todas as organizações precisam de gerenciamento. Cabe aos gerentes reunir pessoas com conhecimentos diferentes para atuarem em desempenho conjunto, determinar quais são os resultados desejados na organização e, a partir daí, definir objetivos. Segundo o autor, os gerentes são os responsáveis pelo que chama de "teoria do negócio", isto é, as hipóteses sobre as quais a empresa baseia seu desempenho e suas ações. Os gerentes devem estabelecer estratégias, através das quais, as metas se transformam em resultados; devem definir os valores da organização, sua cultura e seu sistema de recompensas e punições. O gerente precisa conhecer não só sua função, mas a organização como um todo, ou seja, suas finalidades, valores, ambiente, mercados e competências essenciais. Como se observa, o posicionamento de Drucker (1999b) é de que a gerência e a liderança não apresentam distanciamento tão significativo, colocando-se mais como questão de amplitude de atuação.

Neste mesmo sentido, Covey (1994) questiona:

Qual a diferença entre gerenciamento e liderança? O gerenciamento olha através das lentes e cumpre suas tarefas, mas a liderança examina as lentes e diz: "Este é o quadro de referência?" O gerenciamento trabalha dentro dos sistemas para fazê-los funcionar; a liderança trabalha os sistemas. A liderança lida com direção, visão, objetivo, princípios, com a formação das pessoas, de mentalidade, enriquecimento emocional, com o fortalecimento das pessoas. A liderança lida com o ativo; o gerenciamento com os resultados. Tanto a liderança quanto o gerenciamento, tanto a eficácia quanto a eficiência são necessários (COVEY, 1994, p. 259)

Em suma, é árdua a tarefa de conduzir uma comunidade em que a autoridade precisa ser conquistada. Poucos a cumprem com sucesso, em face da combinação de atributos exigida.

## **2.5 Formação das lideranças**

Segundo Carvalho (1994), a capacitação profissional em geral, e a de líderes, em particular, constitui um desafio crucial, que teve origem no processo de administração científica, quando Taylor separou as funções de planejamento e execução das tarefas e instituiu a preparação para o posto de trabalho.

Até os anos 60, sob a influência da Administração Científica e da Teoria dos Traços, a preocupação era capacitar para o exercício de uma tarefa específica, e os métodos de treinamento utilizados focavam o ensino de procedimentos e o adestramento de habilidades. No caso dos gestores, por exemplo, as seguintes estratégias passaram a ser utilizadas, com o foco no saber fazer: (1) rodízio (*job rotation*): em trabalhos que não exijam supervisão, em tarefas de observação, entre cargos administrativos de treinamento, permanência temporária como assistente, remanejamento lateral; (2) abordagens psicológicas (representação de papéis e discussões não-estruturadas); (3) promoções temporárias; (4) programa de

conferência (seminários e cursos); (5) programas universitários para gestores (KOONTZ E O'DONNELL, 1981).

O enfoque de capacitação na Teoria dos Traços estabeleceu um rol de características, habilidades e qualificações a serem identificadas, exercitadas e treinadas, uma vez que a liderança é concebida como um atributo inato. As atividades de treinamento se voltam para a aquisição de habilidades e não para entendimento da capacitação profissional como uma forma de desenvolvimento integral do indivíduo. O desenho dos perfis profissiográficos constitui como o alvo dos programas de treinamento (MALVEZZI, 1995); portanto, até as décadas de 1950 e 1960, permaneceu um forte caráter regulatório nas ações de treinamento.

Foram as Teoria Sistêmica e Contingencial que, anos 70, provocaram maiores mudanças e alteraram a prática de capacitação, estabelecendo uma diferença entre treinamento e desenvolvimento. Assim, enquanto *treinamento* passou a se referir ao aperfeiçoamento do desempenho no mesmo cargo, as práticas de *desenvolvimento* eram vistas como fornecedores de informações e geradora de habilidades, assumindo o *status* de ampliação de potencialidades, com vistas ao acesso a posições hierárquicas superiores. Surgiu assim, a noção de carreira, ou de acesso aos níveis de poder. (MALVEZZI, 1995 p. 25).

A partir de então, na visão de Malvezzi (1994), a política de modernização, que se observou nas empresas, substancialmente no caso japonês, no final dos anos 80, inspirada nos princípios sistêmicos de organização e gestão da produção, representou a emergência de um novo paradigma de gestão, que, contrapondo-se ao de “controle-e-comando”, forçou a substituição do modelo de capacitação focado

em tarefas pelo que é chamado de missão ou alvo a ser atingido pelo sujeito. Tal paradigma pode ser resumido nos seguintes elementos: (1) competência, (2) tecnologia, (3) parceria e (4) flexibilidade. Substancialmente, passou-se a cobrar mais resultados, criatividade e visão de longo prazo, vinculados supostamente ao incremento da autonomia e à capacitação profissional.

Gradualmente, o foco dos programas de capacitação foram (re)posicionados, deslocando-se de uma abordagem regulatória para a de auto-regulação, do treinamento para a educação, e do cargo para o desenvolvimento de competências organizacionais e individuais.

Nesse sentido, o trabalhador deixou de ser mero seguidor de manuais, sendo solicitado a escolher caminhos e a tomar decisões. Nessa perspectiva, a capacitação profissional precisou ser reconceituada.

[...] como algo que vai além de aquisição de informações, mudanças de atitudes e desenvolvimento de habilidades, para incluir a reelaboração de significados e a revisão dos referenciais de ação. Tende-se a organizar programas de treinamento menos dirigidos a habilidades específicas e mais voltados para a pessoa como um todo (MALVEZZI, 1994, p. 29).

### **2.5.1 Gestão de competências**

No final da Idade Média, a palavra *competência* encontrava-se atrelada à linguagem jurídica, referindo-se à capacidade de alguém se pronunciar a respeito de determinado assunto. Mais tarde, passou a ser utilizada para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho (BRANDÃO; GUIMARÃES, 1999).

No contexto gerencial, o primeiro autor a trabalhar com o conceito de competências foi Boyatzis<sup>8</sup> (1982), citado por Wood *et al.* (1998), segundo os quais o autor o utilizou para designar um conjunto de atributos que norteavam a formação de um perfil ideal para o gestor.

Para Boog (1991, p. 6), “competência é a qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa; significa capacidade, habilidade, aptidão e idoneidade”. Spencer e Spencer (1993, p. 9) consideram que as competências “referem-se a características intrínsecas ao indivíduo que influenciam e servem de referencial para seu desempenho no ambiente de trabalho”. Durand (1998, p. 3) acredita que as competências são “conjuntos de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias à consecução de um determinado propósito”. De forma muito semelhante, para Magalhães *et al.* (1997, p.14), competência é “um conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências que credenciam um profissional a exercer determinada função”.

Com uma visão construtivista, Sandeberg (2000) acredita que as competências são construídas a partir dos significados relacionados com as atividades do trabalho. Perrenoud (1998, p.1) acrescenta a essa idéia o entendimento do aprender fazendo, proposto por Dewey (1971) e seguido pela Teoria da Aprendizagem. Entende o autor que “a noção de competência refere-se a práticas do cotidiano que se mobilizam pelo saber baseado no senso comum e do saber a partir das experiências”.

---

<sup>8</sup> BOYATIZIS, R. The competent manager: a model of effective performance. New York: Wiley, 1982.

Diversos são os conceitos atribuídos à noção de *competência*, mas, na verdade, todos eles acabam sendo pautados pela idéia de Pestalozzi , citado por Brandão *et al.* (1999) de que a educação é um desenvolvimento natural, espontâneo e harmônico das capacidades humanas que se revelam na tríplice atividade da cabeça, das mãos e do coração (*head, hand and heart*), ou seja, na vida intelectual, técnica e moral da pessoa.

Outro aspecto muito usual em termos de competências gerenciais é sua relação com conhecimentos, habilidades e atitudes, que formam a tríade da competência gerencial (FIG.4), aspecto fundamental para o sucesso no desempenho das funções gerenciais. Conforme se observa no conceito proposto por Ruas (2001 b, p. 6), “competência gerencial é a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar, a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área”.

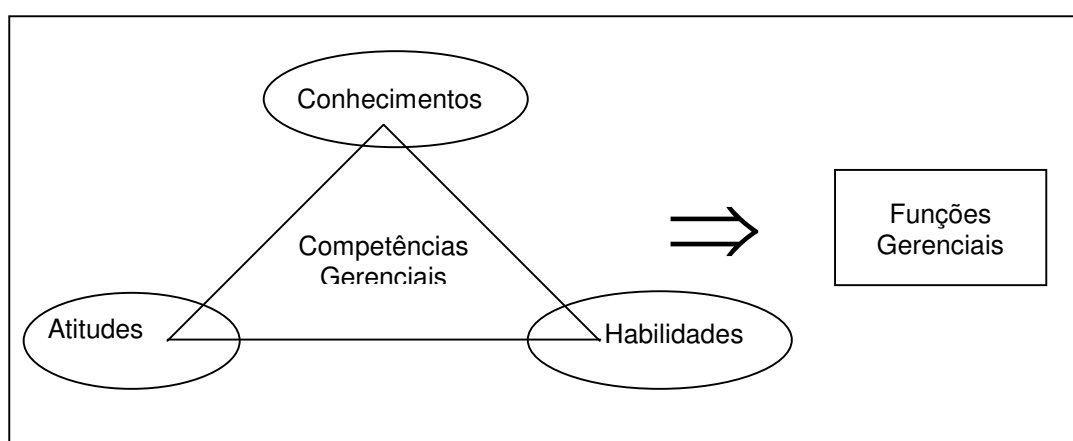


FIGURA 4 – Tríade das Competências Gerenciais

Fonte: DURAND, 1998.

A união desses três conceitos à idéia de competência partiu de Durand (1998), que construiu o conceito de competência baseado em três dimensões: conhecimento

(informação, saber o quê, saber o porquê), habilidade (técnica, capacidade, saber como) e atitude (querer fazer, identidade, determinação).

Trabalhando com a premissa anterior, Le Boterf (1997) postulou que estes conhecimentos, habilidades e atitudes envolvidos nas competências são, na realidade, recursos de competências, sendo fundamentais para seu desenvolvimento e, como consequência, os três aspectos devem ser trabalhados em conjunto para a criação do conhecimento gerencial e melhoria do desempenho gerencial.

Assim, o desenvolvimento de competências se dá por meio da aprendizagem individual e coletiva, envolvendo simultaneamente três dimensões: assimilação de conhecimentos; integração de habilidades e adoção de atitudes relevantes para um contexto organizacional ou para a obtenção de alto desempenho no trabalho (RUAS, 1999).

Refletindo sobre a necessidade de desenvolver competências através de seus três recursos básicos, Ruas (1999, p.4) considera que o conceito de competência deva ser utilizado como uma forma de repensar as interações entre pessoas (seus saberes e capacidades) e organizações (suas demandas), pois:

[...]a competência não se reduz ao saber, nem tampouco ao saber fazer, mas sim à sua capacidade de mobilizar e aplicar esses conhecimentos e capacidades numa condição particular, onde se colocam recursos e restrições próprias à situação específica [...] A competência, portanto, não se coloca no âmbito dos recursos (conhecimentos, habilidades), mas na mobilização destes recursos e, portanto, não pode ser separada das condições de aplicação (RUAS, 1999, p. 4).

A visão de competência servirá de guia-mestre para a análise dos dados obtidos nesta pesquisa, quando se analisarão as diferentes competências dos gerentes e líderes, na percepção dos entrevistados na Cia Ultragaz. Cabe ressaltar que a literatura que trata do desenvolvimento das competências gerenciais não faz tal diferenciação, razão pela qual torna-se imperativo tecer maiores comentários sobre os três vértices que formam a competência: conhecimentos, habilidades e atitudes.

### **2.5.1.1 Conhecimentos**

Um dos primeiros estudos realizados sobre os conhecimentos de que um gerente necessita refere-se à natureza<sup>9</sup> do trabalho executivo e encontra-se na obra de Fayol (1986). Mintzberg (1991) afirma que o estudo de Fayol e de seus seguidores parece ser a forma mais utilizada e preferida para se descreverem as atividades dos gerentes. Este fato é confirmado pela pesquisa de Carrol e Gillen (1987) de acordo com a qual, 21 livros sobre gerência pesquisados, todos mencionavam total ou parcialmente as funções de Fayol (1986) ao descreverem o trabalho do executivo.

Baseando-se em sua própria experiência profissional, Fayol (1986), no final da primeira década do século XX, identificou que administrar é prever, organizar, comandar, coordenar e controlar:

Prever é perscrutar o futuro e traçar o programa de ação. Organizar é constituir o duplo organismo, material e social da empresa. Comandar é dirigir o pessoal. Coordenar é ligar, unir e harmonizar todos os atos e todos os esforços. Controlar é velar para que tudo corra de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas (FAYOL, 1986, p. 18).

---

<sup>9</sup> O conceito de natureza aqui utilizado refere-se aos "atributos ou elementos constitutivos de algo" –Dicionário da Língua Portuguesa da Academia Brasileira de Letras (Nascente, 1997) e que representa um conceito "indefinidamente mutável, que se altera à medida que muda nossa concepção científica do mundo" – Dicionário Oxford de Filosofia (BLACKBURN, 1997).

Na década de 60, surgiu um movimento contrário à especialização, que buscava a integração. Seus reflexos levaram a uma nova adaptação do trabalho de Fayol (1986), concebendo as funções gerenciais como um processo integrado, composto por quatro atividades básicas: planejar, organizar, dirigir/liderar e controlar (LONGENECKER, 1981; STONER e FREEMAN, 1995), conforme mostra a FIG. 5.

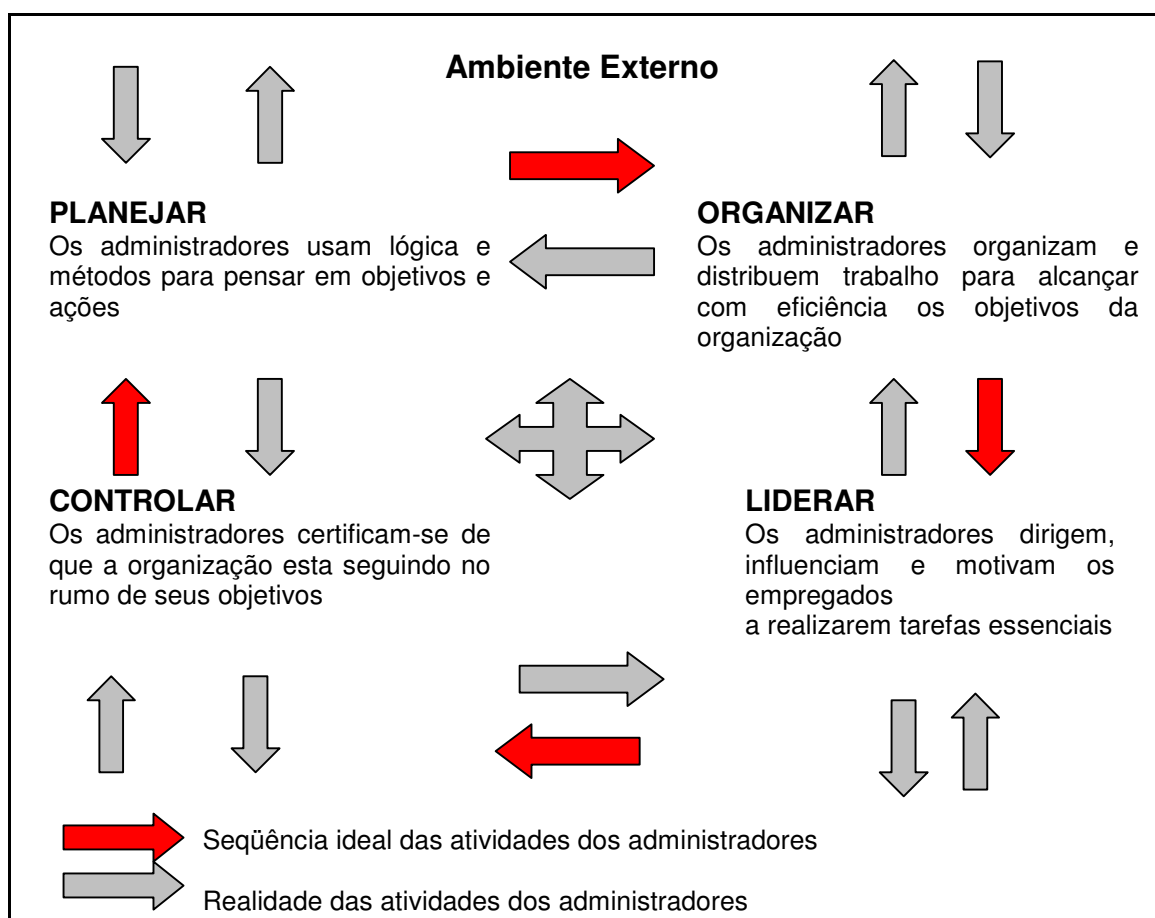


FIGURA 5 – Natureza interativa das funções gerenciais

Fonte: STONER & FREEMAN, 1995, p.7.

A função administrativa deve ser definida como um processo, porque os administradores participam, basicamente, de quatro conjuntos de atividades interrelacionadas, visando ao alcance de objetivos organizacionais. Normalmente, para um melhor entendimento, esse processo complexo é descrito e analisado como

uma série de partes separadas, mas, na prática administrativa, no entanto, ele é totalmente integrado e sistêmico (STONER e FREEMAN, 1995).

Destaca-se que as atividades do administrador, decorrentes do trabalho de Fayol (1986), ainda representam uma das formas mais utilizadas para a compreensão do trabalho gerencial; porém, uma análise mais profunda demonstra que este tipo de categorização pode representar mais um mito do que uma realidade.

Stewart (1982a, 1982b) é outra autora que fornece indicativos quanto aos conhecimentos de que um gerente necessita. Reportando-se às propostas de Fayol (1986), considerou-as extremamente formais e idealizadas e desenvolveu um estudo empírico no qual pediu a gerentes que relatassem as atividades desempenhadas durante seu dia de trabalho. Identificou que 50% do tempo de trabalho desses profissionais era gasto com outras pessoas, principalmente em reuniões formais e informais. Somente de 4 a 14% do tempo de um gerente é gasto em atividades que executa sozinho, tais como: cuidar da correspondência, mexer com papéis, ler ou formular relatórios (STEWART, 1982a).

Além de levar em consideração o conceito do cargo, Stewart (1979, p. 35) utilizou o conceito de agenda, isto é, “o processo pelo qual o executivo decide o que fazer”. A autora considera que o fato de definir e seguir uma agenda são características de executivos pró-ativos, ou seja, aqueles que não agem respondendo somente às exigências do ambiente. Também acredita que, apesar de poucos executivos terem agendas explícitas, esta é uma característica que designa profissionais eficazes.

Partindo dessa e de outras pesquisas descritivas, a autora apontou várias situações que influenciavam o comportamento gerencial, a partir das quais desenvolveu um modelo para descrever diferentes tipos de trabalhos gerenciais, entender como os gerentes os fazem e de quais conhecimentos necessitam. Em seu modelo, existem três componentes que são parte da natureza do trabalho gerencial e influenciam fortemente o comportamento desses profissionais: demandas, restrições e escolhas. As *demandas* representam o conjunto de expectativas atribuídas ao gerente, oriundas do trabalho que executa ou do poder que possui, ou seja, são as atividades que o profissional deve realizar; as *restrições* são características da própria organização ou do ambiente externo, que limitam ou prejudicam o bom desempenho das atividades; as *escolhas* são as atividades que o gerente pode, mas não tem a obrigação de fazer e que são fortemente influenciadas pelas demandas e pelas restrições (STEWART, 1982b).

Além de necessitar de conhecimentos mais genéricos, todo gerente precisará aprender coisas específicas do cargo que irá desempenhar, ou seja, o que um gerente irá ou precisará aprender depende da posição que vai ocupar na hierarquia da empresa, da área em que irá trabalhar, de algumas características próprias da organização em que atuará e do mercado em que a mesma está inserida. Assim, a gama de conhecimentos necessários ao gerente é muito variada. Alguns dos conhecimentos específicos para cada área administrativa são:

- se ele trabalha com a área de recursos humanos, precisará aprender a definir cargos e salários, fazer recrutamentos, ministrar ou organizar treinamentos, conhecer e colocar em prática técnicas de motivação e comunicação, entender de segurança, higiene no trabalho, etc.;

- um gerente da área de *marketing* precisará identificar seus clientes, através de técnicas de pesquisa de mercado, auxiliar no cálculo da demanda, ser capaz de realizar alterações no produto ou serviço da empresa, monitorar constantemente os concorrentes, entender de propaganda, desempenhar atividades de relações públicas, planejar e colocar em prática promoções, auxiliar na definição dos preços dos produtos ou serviços, realizar, constantemente, análises macro e micro ambientais, entre outros;
- ao gerente financeiro, os conhecimentos mais comumente exigidos serão os de contabilidade, controle de gastos e receitas, construção e análise de índices financeiros, confecção de orçamentos, cálculo dos custos e lucros da organização, conhecimentos sobre empréstimos, financiamentos e investimentos;
- o gerente de produção deverá conhecer e administrar os estoques da empresa, calcular previsões de demanda, realizar planejamento e requisição de materiais, efetuar a compras da empresa, entender de logística, organizar e monitorar o processo produtivo da empresa, dominar e aplicar as técnicas de qualidade total, entre outros.

Ao criticar a pesquisa de Stewart (1982), Yukl (1998) também identificou peculiaridades que afetam o comportamento gerencial e os conhecimentos necessários a esse profissional, tais como: os referente ao nível gerencial, tamanho da organização (ou unidade), à interdependência lateral, às condições de crise e ao estágio do ciclo de vida da organização. Yulk (1998, p.32) salienta que a natureza do trabalho gerencial vem mudando, assim como a cultura, e ressalta que “o trabalho gerencial tem sido alterado por estar seguindo as tendências na economia, política e sociedade”. Os estudos de Teixeira (1979, 1985), Bento e Wysk (1983), Escrivão Filho (1995) e Volpato (2002) parecem comprovar a tendência à alteração na ênfase

das atividades executivas e na natureza do trabalho gerencial, determinando, conseqüentemente, a impossibilidade de maiores generalizações sobre o assunto.

### **2.5.1.2 Habilidades**

Mintzberg (1973) foi um dos primeiros autores a contestar a veracidade da proposição clássica sobre a natureza do trabalho gerencial, proporcionando um novo olhar sobre o conhecimento que havia até então sobre os gerentes:

Estas quatro palavras (planejar, organizar, coordenar e controlar) que tem dominado o vocabulário gerencial desde que o industrial francês Henry Fayol as introduziram pela primeira vez em 1916, nos dizem pouco sobre o que os gerentes realmente fazem. No máximo, elas nos indicam alguns vagos objetivos que os gerentes tem quando trabalham (MINTZBERG, 1990, p.163).

Pesquisando o trabalho de cinco executivos de médias e grandes organizações, Mintzberg (1973) buscou identificar como eles gastavam seu tempo e essa foi, para a época, uma abordagem inovadora e ambiciosa, pois “o foco dos pesquisadores anteriores eram os indivíduos gerenciados pelos gerentes e a estrutura das organizações, e não o dia-a-dia do comportamento e do desempenho gerencial” (CRAINER, 2000, p.105).

Segundo Stoner e Freeman (1992) reportando-se a Mintzberg (1973,1990) a maior contribuição do autor para o entendimento da natureza do trabalho gerencial reside na definição dos papéis gerenciais.

Num sentido amplo, um papel consiste nos padrões de comportamento que se podem esperar de um indivíduo dentro de uma unidade social. Para os propósitos do pensamento administrativo, um papel é o padrão de comportamento que se espera de alguém dentro de uma unidade formal. Os papéis, portanto, são inerentes às funções (STONER E FREMAN, 1992, p.9).

Em sua pesquisa, Mintzberg (1973, 1990) observou que havia semelhanças nas atividades desempenhadas pelos gerentes, independentemente do tipo de organização à qual pertenciam. Com base nessa percepção, ele desenvolveu uma taxonomia da regras gerenciais, em que, a partir de três categorias mais amplas, apresentou dez papéis predominantes no trabalho gerencial, todos eles tendo como origem a autoridade formal e representando um processo integrado, conforme mostra a FIG. 6.

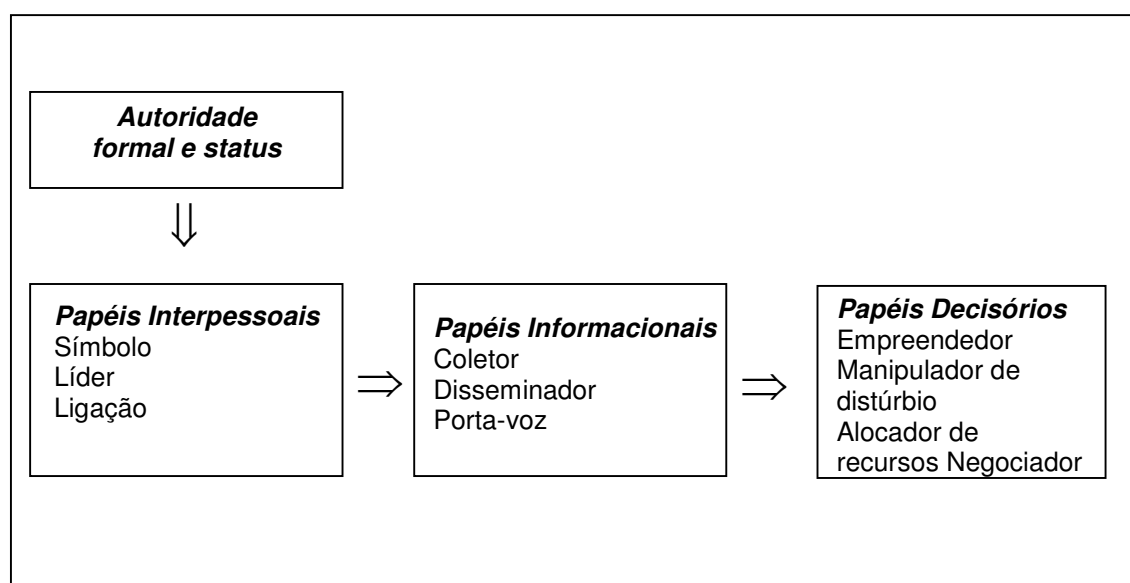


FIGURA 6 – Papéis gerenciais

Fonte: MINTZBERG, 1990, p.168..

No *grupo interpessoal*, o papel de símbolo é desempenhado pelo gerente, quando ele representa a organização em cerimônias (externas e internas) e quando personifica seus sucessos e fracassos. O papel de líder está presente em todos os relacionamentos do gerente com seus subordinados, buscando cooperação. O papel de elemento de ligação diz respeito aos momentos em que o gerente, relacionando-se com pessoas internas ou externas à organização, busca informações e age de forma “política”.

Os *papéis informacionais* compreendem a função de coletor, ou seja, o gerente constantemente encontra-se buscando informações (dentro e fora da organização), que lhe permitam um melhor desempenho de suas funções. Como disseminador, o gerente tem a incumbência de distribuir informações relevantes a seus subordinados, e como porta-voz, ele distribui as informações externamente, ou seja, presta informações as pessoas que se encontram fora de sua unidade.

Por fim, no grupo de *papéis decisórios*, o papel empreendedor é assumido pelo gerente, ao iniciar o processo de mudança exigido pelo ambiente<sup>10</sup>. Como manipulador de distúrbios, o gerente acaba respondendo involuntariamente pelas exigências do ambiente que se encontram fora de seu controle. Desempenhando o papel de alocador de recursos, o gerente buscará um equilíbrio entre as várias necessidades e os limitados recursos existentes para supri-las. Como negociador, o gerente irá representar a organização nos momentos de negociação, pois detém informações e autoridade para tanto (MINTZBERG, 1973; 1990).

Apesar de Mintzberg (1990) afirmar que esses papéis não são, devendo formar um todo integrado, ele observa que os gerentes acabam não dando igual atenção a todos e, como consequência, passam mais tempo ou desempenham de uma forma mais eficiente alguns papéis em detrimento dos demais.

Segundo Mintzberg (1973), formar gerentes é um processo de desenvolvimento e aprimoramento de habilidades decorrentes dos papéis que o gerente necessita assumir. O autor propõe oito habilidades gerenciais: relacionamento com os colegas,

---

<sup>10</sup> É este o aspecto que Zaleznik (1977) aponta como principal fator que difere um gerente de um líder, conforme apontado no item anterior.

liderança, resolução de conflitos, processamento de informações, tomada de decisão, alocação de recursos, empreendedorismo e introspecção.

Outro estudo voltado para a identificação das habilidades gerenciais é o de Katz (1974), que buscou desenvolver uma abordagem útil para selecionar e desenvolver executivos: “esta abordagem é baseada não no que os bons executivos são (seus traços e características inatos), mas no que eles fazem (o tipo de habilidades que exibem no desenvolvimento efetivo de seu trabalho)” (p.24). Nesse sentido, sugeriu que os administradores efetivos desenvolvam três tipos de habilidades<sup>11</sup> básicas:

- Habilidade técnica – envolve conhecimentos específicos, habilidade analítica e facilidade no uso de ferramentas e técnicas;
- Habilidade humana – envolve a capacidade de trabalhar como membro do grupo e conseguir sua cooperação;
- Habilidade conceitual – envolve a capacidade de ver a empresa como um todo, reconhecendo que as várias funções dependem umas das outras e a alteração em uma afetará todas.

Segundo o autor, “a maioria dos treinamentos vocacionais e no trabalho preocupam-se em desenvolver essa especializada habilidade técnica” (KATZ, 1974, p. 24). Quanto à habilidade humana, “para ser efetiva, [...]deve ser natural e inconscientemente desenvolvida, assim como continuamente demonstrada em cada ação individual” (Ibid, p.25). Por fim, afirma que a habilidade conceitual ainda não é

---

<sup>11</sup> Para o autor: habilidade é algo que pode ser desenvolvido e não necessariamente nato, que se manifesta na performance e não só no potencial. Desta forma “o principal critério da habilidade deve ser a ação efetiva sobre condições variáveis” (Katz, 1974, p.24).

muito bem compreendida e, “como a habilidade humana, a habilidade conceitual também deve tornar-se uma parte natural do caráter do executivo” (Ibid, p.33).

### **2.5.1.3 Atitudes**

Dentro desse grupo de competências, destaca-se o trabalho de Likert (1971,1975), da Universidade de Michigan, que identificou três tipos distintos de comportamento assumidos por executivos efetivos:

- Comportamento orientado para a função (gerentes eficientes não gastam seu tempo e esforço fazendo as mesmas tarefas que seus subordinados);
- Comportamento orientado para as relações (os gerentes eficientes têm maior consideração, apóiam e ajudam seus subordinados);
- Liderança participativa - na qual o gerente supervisiona o grupo e incentiva o trabalho em equipe que facilita a participação nas decisões, aumenta a comunicação, melhora a cooperação e facilita a resolução de conflitos.

Kanter (1982), em pesquisa desenvolvida com 165 gerentes de nível médio, considerados efetivos, buscou compreender como eles contribuíam para a inovação e identificou que esses profissionais compartilhavam certas características como: conforto com mudanças, confiança em que as incertezas seriam minimizadas e constituiriam fontes de oportunidades; visão clara de direção, com foco em objetivos de longo prazo; minuciosidade, preparo para o desempenho de suas funções; estilo de gerenciamento participativo, encorajando os subordinados a se esforçarem e serem parte de um time; persuasão, persistência e discrição (KANTER, 1982).

Kanter (1994) constatou que as antigas formas de poder baseadas na autoridade provenientes da posição hierárquica, já não são mais válidas. Dessa forma, o trabalho gerencial caracteriza-se pela busca, obtenção e utilização de novas formas de poder, isto é, em vez de os gerentes buscarem o poder na posição hierárquica ou na tomada de decisão unilateral, passaram a buscá-lo nas atividades de negociação e construção de redes cooperativas. Além disso, “as velhas ferramentas motivacionais perderam sua magia” (Ibid, p.85), e os gerentes começaram a utilizar novos e mais efetivos incentivos para encorajar o aumento de performance e comprometimento, quais sejam: a missão (ajudando as pessoas a acreditar na importância de seu trabalho); o controle de agenda ( permitindo que seus subordinados definam, em algumas circunstâncias, o que irão fazer); o compartilhamento da criação de valor (incentivando os times a formularem, ou participarem da formulação de algumas estratégias organizacionais; o aprendizado (dando aos subordinados a chance de aprenderem novas habilidades); a reputação (criando uma boa reputação, os gerentes, além de servirem como exemplos aos subordinados, ainda terão chance de ascensão profissional).

A construção de redes cooperativas de relacionamento passou a constituir outro recurso de que gerentes buscaram lançar mão para obterem colaboração. Nesse sentido o autor destaca que a intensidade e o tipo de relacionamentos variam muito, cada um deles com características singulares. Geralmente, os gerentes buscam criar relacionamentos com pessoas internas e externas à organização que tenham características de bons profissionais. O relacionamento entre a definição de agenda e a construção de redes de relacionamento é explicada por Kotter (1999),

Após eles terem largamente desenvolvido suas redes de contato e agendas, os efetivos gerentes gerais tendem a voltar sua atenção para o uso de redes de relacionamentos para implementar suas agendas. Fazendo isto, eles dispõem de suas habilidades interpessoais, recursos orçamentários e informações para influenciar pessoas e eventos de formas diretas e indiretas (KOTTER, 1999, p. 163)..

Entre autores que estudaram os comportamentos essenciais aos gerentes inclui-se Paconis (1992) o qual, afirma que, para liderar com sucesso, um gerente deve ter carisma, presença, demonstrar perícia (obtida através do trabalho duro) e empatia (capacidade para colocar-se no lugar dos outros). Para Heifetz *et al.* (1997; 2002b), atualmente, os executivos necessitam realizar mudanças adaptativas e, para tanto, é indispensável que analisem todo o contexto; identifiquem as mudanças adaptativas; regulem angústias; mantenham disciplinada atenção; façam as pessoas assumirem responsabilidades e dêem voz a todos. Peters (1979) afirma ser fundamental ao executivo moldar os valores organizacionais e, para tanto, ele necessita de usar cuidadosamente a linguagem; manipular cenários; desenvolver agendas e alocar tempo; fornecer constante e freqüente *feedback* e reforço; selecionar as idéias semeadas pelos diversos grupos de poder e cultivar as que podem ser vitoriosas.

Ashkenas e Schaffer (1982) defendem o entendimento de que um gerente bem sucedido é aquele que consegue minimizar sua ansiedade no e com o trabalho e, para tanto, deve evitar perder tempo através de um planejamento e organização das atividades diárias e aumento de performance em condições de extrema pressão e exigindo mais dos subordinados. Seguindo este raciocínio Heifetz e Linsky (2002a; 2002b) advogam que, para sobreviver em um ambiente hostil, os executivos devem utilizar algumas técnicas que minimizem as ameaças externas, como: opere em e sobre a desordem; obtenha incompreensão, mas mantenha-se firme; cozinhe o conflito, isto é, orquestre o conflito; coloque o trabalho onde ele pertence, ou seja,

redistribua o trabalho; administre sua ansiedade; e ancore-se, sabendo como lidar com desilusões, erros e perdas.

Yukl (1998) que prega a existência de dois comportamentos necessários aos gerentes efetivos: comportamentos do gerente em seu trabalho; comportamentos do gerente em suas relações. Em sua proposta encontram-se implícitas tanto as idéias dos estudos realizados por Fayol e seus seguidores, Mintezberg (1973 e 1990), Stewat (1982a) e Yukl (1987) sobre a natureza do trabalho gerencial, bem como as premissas de Likert (1971, 1975), Katz (1974) e Kanter (1982).

*Os comportamentos específicos para gerenciar o trabalho* são aqueles essenciais para a perfeita realização dos objetivos organizacionais. Segundo Yukl (1998), por muitas décadas, esses foram os únicos aspectos considerados pelas organizações na busca de efetividade organizacional e tais comportamentos eram tratados de maneira simplista. Hoje, postula-se que os mesmos devam ser levados em consideração, mas por novas perspectivas. Fazem parte deste grupo os seguintes comportamentos: planejar, resolver problemas, esclarecer papéis e objetivos, informar e monitorar operações.

Para qualquer gerente ser efetivo, é fundamental que desenvolva laços de cooperação com seus pares, superiores e subordinados, pois o resultado de seu trabalho dependerá da soma dos esforços de quem o auxilia. Desse modo, quanto mais forte for o grau de dependência entre esforço individual e resultado global do gerente, maior deve ser sua preocupação em desenvolver e, principalmente, manter relações de cooperação.

Yukl (1998) propõe que cinco tipos de *comportamentos específicos para gerenciar relações* devem ser utilizados na construção e manutenção de relacionamentos cooperativos: apoiar, desenvolver, reconhecer, recompensar e administrar conflitos. Como a relação de dependência entre gerente e subordinados é maior, o autor centrou seu olhar neste aspecto, porém, de forma breve, também destaca a importância de relacionamento com os pares e as atitudes que poderão melhorar tal relacionamento.

### **2.5.2 Como desenvolver o líder**

De acordo com De Pree (1994), existe uma crise no desenvolvimento de lideranças, pois os métodos tradicionais, utilizados para treinar e educar executivos, não acompanharam o ritmo das mudanças ocorridas no mundo.

Segundo Zaleznik (1977) (*apud* BOLT, 1996, p. 172) liderança é feita de “solidez, qualidade humana e princípios morais. Infelizmente, estamos em falta dessas três qualidades em nossas vidas coletivas”, uma vez que a educação executiva concentrou-se basicamente em habilidades profissionais.

Segundo dados apresentados por uma pesquisa desenvolvida pela Associação Brasileira de Recursos Humanos, 1990, (ABRH), aproximadamente 80% do desenvolvimento do executivo típico tem sido resultante de experiência no desempenho da função. De acordo com a ABRH, infelizmente, essa tendência tem favorecido historicamente habilidades gerenciais, em detrimento das habilidades de liderança.

No lugar de um sistema que costumava produzir gerentes unidimensionais, Bolt (1996) propõe, para os dias de hoje, uma estrutura de desenvolvimento de liderança tridimensional, em face do reconhecimento de que os executivos atuais precisam de atitudes, conhecimento e habilidades diferentes daqueles do passado.

A estrutura tridimensional pressupõe o desenvolvimento de habilidades profissionais, de liderança e de eficácia pessoal. As habilidades profissionais se referem à mentalidade e aos recursos necessários para identificar e abordar desafios profissionais globais, as de liderança pressupõem a capacidade de liderança plenamente desenvolvida, necessária para conduzir a organização ao futuro, de modo confortável; já as habilidades de eficácia pessoal são necessárias para atingir a excelência, o equilíbrio e a contínua renovação.

No entendimento de Bolt (1996), a dimensão de liderança baseia-se no estudo das teorias e habilidades clássicas e contemporâneas. Sobre essa base, os executivos têm condições de desenvolver sua expressão pessoal de liderança, alicerçada na autenticidade, na ética e na integridade. A liderança só se desenvolve a partir de uma combinação de competência e caráter.

Quanto à dimensão pessoal para que seja plenamente alcançada, faz-se necessário que seja esclarecido e desenvolvido o objetivo, a visão, os valores e talentos pessoais; além disso, é necessário que prioridades do trabalho sejam integradas à vida pessoal. É preciso que o futuro líder reconheça sua responsabilidade pessoal e busque a autonomia; tenha uma apreciação da natureza, da ciência, da arte e dos atributos humanos; valorize o bem-estar físico e emocional e tenha desenvolvida uma mentalidade de aprendizado contínuo.

Para Farren e Kaye (1996), o foco da arte de liderança tem-se deslocado do dirigir e do instruir, para o facilitar e o habilitar. As autoras propõem que o líder passe a atuar como orientador de seus liderados no processo de desenvolvimento pessoal e profissional, visando a melhor adequá-los às necessidades da organização onde atuam. Entre as diversas maneiras e oportunidades de promover tal desenvolvimento, destacam-se determinadas categorias de ações a serem implementadas pelo líder, cada uma das quais corresponde a um estágio diferente do processo de desenvolvimento de carreira do subordinado.

As mudanças que vêm ocorrendo na natureza do trabalho, como, por exemplo, a extinção de cargos antes necessários para manter as estruturas burocráticas, atualmente substituídos por *softwares* de gestão, bem como atividades anteriormente desenvolvidas por operários qualificados, hoje realizadas por sistemas automatizados, conduzidos por poucos operadores, bem como o desgaste da confiança na liderança tradicional são tendências apontadas pelas autoras como determinantes da necessidade de alteração no papel da liderança.

O líder atual é dotado de habilidades e características particulares, conforme ressalta Bennis (1996, p. 38), baseando suas idéias sobre liderança “na premissa de que líderes são pessoas com capacidade para se expressar plenamente [...] eles também sabem o que querem e como comunicar isto aos demais, a fim de obter a cooperação e o apoio deles”.

Se a visão é a característica primordial da liderança, a capacidade de comunicar suas diferentes visões será o primeiro grande desafio dos líderes. Como afirma

Bennis (1996), há líderes de todo tipo, tamanho e disposição; no entanto, todos parecem abrigar, ao menos, algumas das seguintes características:

- Visão maior – O líder tem uma idéia clara do que fazer (tanto no campo profissional quanto pessoal), já que se chegar a algum lugar se souber onde está indo e por quê, além de força para persistir diante de reveses e mesmo derrotas.
- Paixão (entusiasmo) – A paixão silenciosa pelo que a vida pode oferecer, combinada a uma paixão específica por uma vocação, uma profissão, um rumo transmite esperança e inspira outras pessoas. Esse ingrediente tende a manifestar-se no líder de maneiras diferentes, às vezes sob a forma de entusiasmo.
- Integridade – Há três elementos essenciais que compõem a integridade, na visão do autor:
  - Auto-conhecimento – Ainda hoje continua sendo a mais difícil tarefa para qualquer pessoa. O líder nunca mente para si mesmo, especialmente sobre si mesmo; ele conhece seus defeitos tão bem quanto suas qualidades e os enfrenta. "Você é sua própria matéria-prima. Quando você sabe do que é feito e em que quer transformar-se, pode inventar-se a si mesmo".
  - Sinceridade – É a chave para o auto-conhecimento. A sinceridade baseia-se na honestidade de pensamentos e ações, na devoção fervorosa a princípios, na integridade absoluta. O líder não pode moldar sua consciência de acordo com modismos passageiros.
  - Maturidade – É importante para um líder, porque liderar não é simplesmente mostrar o caminho e dar ordens. Todo líder precisa ter passado pela experiência de ser um seguidor, ou seja, ter aprendido a ser dedicado,

obediente, capaz de trabalhar e aprender com outras pessoas, não ser servil e sempre honesto. Quando alguém identifica esses atributos em outros, poderá estimulá-los a valorizá-los.

Bennis (1996) ressaltava também outros dois ingredientes básicos de liderança: curiosidade e audácia. O líder reflete sobre tudo, quer sempre aprender mais, está disposto a correr riscos, experimentar, tentar coisas novas; não teme o fracasso, mas explora os erros, sabendo que aprenderá com eles.

Reportando-se a questão do auto-conhecimento, aspecto relevante para que alguém se torne um líder, observa quatro pontos essenciais:

- Cada um é seu melhor professor. Aprender é uma experiência de transformação pessoal. Uma pessoa não adquire conhecimentos como bens a serem possuídos, mas para se tornar uma nova pessoa. Aprender não é ter; é ser. O aprendizado só acontece efetivamente quando muda o comportamento do indivíduo;
- Cada pessoa é responsável por suas próprias escolhas; essa é uma responsabilidade que cada qual tem que assumir;
- Pode-se aprender o que se quiser. Se um dos ingredientes básicos da liderança é a paixão pelas perspectivas que a vida pode oferecer, a chave para realizar estas perspectivas é o empenho total. Empenho total é simplesmente outra maneira de definir aprendizado. Aprendizado é muito mais que aquisição de um conjunto de conhecimentos ou domínio de uma determinada disciplina. É ver o mundo, simultaneamente, como ele é e como pode ser, é entender o que se vê e agir sobre este entendimento. Este tipo de aprendizado subentende refletir sobre a própria experiência.

- O verdadeiro entendimento vem da reflexão sobre a experiência pessoal. Esse é um meio de cada um ter um diálogo consigo mesmo, fazendo as perguntas certas, na hora certa, de modo a descobrir sua verdade e a de sua vida: O que realmente aconteceu? Por que aconteceu? O que representou para mim? Desta maneira, a pessoa identifica e apropria-se do conhecimento de que precisa. A importância de refletir sobre a própria experiência, a idéia de que a reflexão leva ao entendimento surgiu recorrentemente nos estudos feitos com líderes. Para enxergar com precisão o que vem pela frente, é preciso primeiro olhar o passado com honestidade.

Na formação de um líder, segundo Bennis (1996) as experiências e o entendimento que se tem delas e de como são aplicadas são, no mínimo, tão importantes quanto qualquer habilidade. Para tornar-se um verdadeiro líder, o indivíduo precisa conhecer o mundo e a si mesmo. Certos tipos de experiência são especialmente significativos para o aprendizado, tais como: uma educação ampla e contínua, viagens e/ou exílio, uma vida privada rica e relacionamento com mentores ou grupos.

Acrescenta Bennis (1996, p.61) que, para vários autores há dois principais modos de aprendizado convencional:

- Aprendizado de manutenção, o mais predominante, é a “aquisição de perspectivas, métodos e regras fixas para lidar com situações conhecidas e recorrentes. [...] É o tipo de aprendizado voltado para manter um sistema existente ou um modo de vida estabelecido”.

- Aprendizado à base de choque ocorre quando os eventos direcionam as pessoas. [...] a humanidade continua esperando por eventos e crises que [...] catalisam ou impõem este aprendizado primitivo, via tratamento de choque [...]. Aprendizado através de choque pode ser visto como produto do elitismo, tecnocracia e autoritarismo.

Aprendizado de manutenção, é o praticado pela maioria das organizações e instituições educacionais. Busca preservar o *status quo* e fazer de todos “bons soldados”. É um monólogo baseado em autoridade. É hierárquico, exclusivista e isolado. Sendo limitado e finito, é um corpo de conhecimento estático, requerendo que as pessoas se ajustem à situação.

O aprendizado de choque mantém, por sua vez as pessoas obedientes, confirmando sua incapacidade de controlar os fatos ou de se preparar para serem indivíduos plenos no futuro, dependendo que autoridade e organizações hierárquicas os protejam.

O aprendizado através de choque, ainda segundo o autor freqüentemente é seguido por um período de superconfiança em soluções criadas apenas com conhecimento especializado ou competência técnica e aplicadas indefinidamente em condições para as quais elas não são adequadas. Em outras palavras, tanto o aprendizado de manutenção quanto o aprendizado à base de choque dizem mais a respeito à aceitação de conhecimentos convencionais do que ao aprendizado propriamente dito. A sociedade, a família ou a escola reforçam esse tipo de aprendizagem, e tais conhecimentos passam a ser aceitos como verdades incondicionais pelo indivíduo,

que se esquece, entretanto, de que tem sua própria identidade, que precisa ser ouvida.

Qualquer um que dependa de aprendizado de manutenção ou de choque está fadado a ser mais objeto do que sujeito de sua própria vida. Qualquer funcionário que aceite a sabedoria convencional pode atingir o topo de uma organização, mas nunca usará seus talentos pessoais em sua plenitude, arriscando-se às frustrações decorrentes desse posicionamento.

Portanto, é preciso que o aprendizado de manutenção ou de choque seja substituído pelo aprendizado inovador, cujos principais componentes são, de acordo com Bennis (1996):

- antecipação: ser ativo e imaginativo, em vez de passivo e repetitivo;
- aprender a ouvir os outros;
- participação: moldar eventos, em vez de ser moldado por eles.

O aprendizado inovador exige autoconfiança. Quando a pessoa aprende a se autodirigir, deixando de ser dirigida por terceiros (tanto em sua vida quanto em seu trabalho); quando aprende a antecipar o futuro e a moldar os eventos, em vez de ser moldado por eles, ela se beneficiará de várias e importantes maneiras. Além disso, no aprendizado inovador, é preciso que o indivíduo não apenas reconheça os contextos existentes, mas também seja capaz de imaginar contextos futuros. Aprendizado inovador é uma forma de conquistar novas visões.

O aprendizado inovador é o principal caminho para o exercício da autonomia, uma forma de entender e trabalhar de maneira positiva dentro de um contexto predominante. É um diálogo que começa com a curiosidade e é nutrido pelo conhecimento, que leva ao entendimento. É aberto, ilimitado e infindável, inteligente e dinâmico. Permite que se mude o *status quo*.

Estudar, viajar, conhecer pessoas, trabalhar, refletir são fontes de conhecimento e entendimento, mas os erros também o são. Corroborando o pensamento de outros autores, Bennis (1996) afirma que os líderes não apenas vêem nos erros algo necessário, mas os consideram praticamente sinônimos de crescimento e progresso:

Se não erramos é porque não tentamos o suficiente. Pode-se tirar lições de tudo e se o indivíduo se dedicar totalmente vai aproveitar a maior parte delas. Uma experiência só passa a ser sua depois de você pensar sobre ela, analisá-la, examiná-la, questioná-la, refletir sobre ela e, finalmente, entendê-la. A questão é, mais uma vez, usar suas experiências em vez de ser usado por elas, é ser o arquiteto e não o tijolo; só assim as experiências conferem força e liberdade em vez de aprisionar (BENNIS, 1996, p. 72).

Portanto, líderes aprendem com as próprias experiências. Aprender com as experiências significa:

- utilizar as experiências passadas para capacitação no momento presente;
- buscar conscientemente os tipos de experiências no presente que servirão para o aprimoramento e crescimento;
- encarar riscos com tranquilidade, sabendo que fracassos são tão vitais quanto inevitáveis;
- encarar o futuro – o próprio e do mundo – como uma oportunidade de realização, e não como uma atribulação ou prova (BENNIS, 1996).

Por outro lado, a reflexão é um dos meios mais utilizados pelos líderes para aprender com o passado. O que fazem não é resultado apenas de como pensam, mas da forma como sentem. Reflexão é talvez a forma mais importante de aprender; é uma forma de tornar o processo de aprendizado consciente. Depois de uma reflexão adequada, o significado do passado passa a ser conhecido, e a atitude que precisa ser tomada como resultado torna-se clara.

Na verdade, erros contêm grandes lições, mas só a reflexão conduz a elas. Percebendo em que ponto ocorreu o erro, é possível traçar mentalmente as correções, antes de colocá-las em prática. Depois da reflexão vem a ação estratégica.

Segundo o autor, as pessoas não devem se tornar vítimas de suas experiências, mas usá-las, e de forma criativa. Sua experiência acumulada é a base para sua vida, e esta base só será sólida, na medida em que o indivíduo refletir sobre ela, entender e chegar a uma resolução viável.

Ressalta o autor que os líderes precisam ter capacidade de examinar os fatos de diferentes perspectivas. Não precisam necessariamente inventar idéias, mas têm de ser capazes de colocá-las em contexto e vê-las sob novos ângulos. Perspectiva é a sua plataforma de referência particular; é, em suma, o seu ponto de vista, único e original. O domínio das artes da reflexão, do entendimento e da resolução abrem o caminho para a conquista da perspectiva e do ponto de vista. Não há liderança sem essas qualidades (BENNIS, 1996, p. 93). O pensamento dialético é um dos meios que aponta o autor para esse entendimento, observando que a realidade é dinâmica,

não estática e, portanto, é preciso busca relações entre idéias para alcançar a síntese.

Com uma visão mais ampla do contexto, o líder se distancia do perfil do administrador, como definido dentro da estrutura burocrática. Para Sculey (1987), citado por Bennis (1996), é necessário diferenciar liderança de administração:

Liderança normalmente é confundida com administração. Administração requer um conjunto inteiramente diferente de habilidades. No meu entender, liderança gira em torno de visões, idéias, direção, e tem mais a ver com inspirar pessoas quanto a direção e metas do que com a implementação de decisões [...] Uma pessoa não consegue liderar se não for capaz de empregar mais que suas próprias potencialidades... Você tem que conseguir inspirar outras pessoas a fazer coisas sem literalmente ficar em cima delas com uma lista de tópicos; isto é administração, não liderança (BENNIS, 1996, p. 105).

Líderes que confiam em seus subordinados recebem de volta a confiança deles. Liderança sem confiança mútua é uma contradição. O líder tem fé em si mesmo, em suas capacidades, em seus companheiros de trabalho e em suas possibilidades mútuas, mas também tem dúvidas suficientes para questionar, desafiar, colocar em xeque e testar. O equilíbrio entre a fé e a dúvida e preservação dessa confiança mútua é meta vital para qualquer líder.

Bennis (1996) alega não ter a pretensão de lançar uma teoria sobre líderes, mas os analisa na prática de sua função, fornecendo dados relevantes para que sejam delineadas as categorias de um líder facilitador, já que sua obra é condizente com a realidade atual de quebra de paradigmas e com a tentativa de transcender o paradigma burocrático que impera nas organizações e na vida das pessoas.

Uma característica central retratada pelos líderes pesquisados na obra de Bennis (1996) é a preocupação com um objetivo maior. Outros temas apareceram repetidamente em suas conversas, os quais puderam ser reunidos em grandes categorias, como, por exemplo, a necessidade de: educação (formal e informal), esquecimento de algo apreendido e sua reaprendizagem; reflexão sobre o ato de aprender (para que seu significado seja compreendido); enfrentamento de riscos, permitindo-se cometer erros; competência (demonstrar proficiência nas tarefas realizadas).

A base das premissas de Bennis (1996) é o entendimento do contexto pelo líder. O ambiente à sua volta é tão volátil, turbulento e ambíguo que pode ser difícil identificar o melhor caminho a seguir. É importante reconhecê-lo para que possa entender como deve interagir sobre a situação, para que a visão de futuro criada possa se concretizar.

Na realidade atual, os fatos da vida não são mais seqüenciais e lineares, de forma que um leve logicamente a outro. Os acontecimentos estão atrelados, às vezes, de modo paradoxal e inesperado. Quando se rende às imposições do contexto (não de forma alienada ou inconsciente), o líder percebe que mudanças são necessárias para que possa interagir de modo compatível com os imperativos atuais. Isso vale não só para os líderes, mas para todas as pessoas, de modo geral. A atitude perante a vida não pode estar calçada em pressupostos antigos e ultrapassados, sob pena de se ficar à margem do processo de trabalho.

Tão importante quanto entender o contexto e render-se a ele, é dominá-lo e superá-lo. Para isso, há de se romper com as regras do passado, revolucionar o ambiente, sem se intimidar com a incerteza do sucesso e prosperar, propondo inovações.

Salm (1993), reconhecendo a mudança do paradigma em que se fundamenta a atual formação dos administradores, propôs uma série de orientações, em que se sobressaem questões como a mudança de valores, privilegiando o ser humano como ator social, de forma a permitir a manifestação da sua multidimensionalidade, a qual, no entendimento de Bennis (1996) deve estar atrelada à construção do bem comum.

As recomendações de Salm (1993) são perfeitamente aplicáveis à formação dos líderes, cujo desenvolvimento por meios da educação o autor considerou ser possível.

Bennis (1996) acrescenta que a complementaridade entre educação formal e informal é de grande valia para a formação do líder. O aprendizado não ocorre linearmente, mas em espiral. Os líderes desenvolvem estratégias que se caracterizam pela voracidade em aprender, em adquirir conhecimentos e experiências; assim, seu mundo vai tornando-se mais amplo e complexo.

### **3 A ORGANIZAÇÃO OBJETO DA PESQUISA**

#### **3.1 Grupo Ultrapar Participações S.A.**

Considerado um dos mais sólidos grupos econômicos do Brasil, a Ultrapar Participações S.A. foi constituída há quase 70 anos. Atualmente, conta com três empresas que lideram os setores em que atuam. A primeira é a Ultragaz, uma distribuidora de gás liquefeito de petróleo -GLP, que detém 24,5% de *market share*; a Oxiten, única fabricante no Mercosul de óxido de eteno e seus principais derivados e maior produção de especialidades químicas no mercado brasileiro; e a Ultracargo, voltada para setor de logística, com liderança nos segmentos de transporte, armazenagem, distribuição e manuseio de produtos químicos e combustíveis para terceiros.

Em 30 de agosto de 1937, Ernesto Igel, imigrante austríaco radicado no Brasil, fundou no Rio de Janeiro o primeiro negócio do grupo, batizando-o de Empresa Brasileira de Gaz a Domicílio Ltda. A empresa surgiu para vender gás propano engarrafado, até então usado apenas para acionar os motores dos dirigíveis. O suprimento inicial usado por Igel foi o gás que havia ficado estocado após o trágico acidente que pôs fim à era dos zepelins. No ano seguinte, o capital da empresa foi aberto e surgiu a Ultragaz S.A., responsável pela introdução do GLP, o gás de cozinha utilizado no país. Em 1959, Pery Igel, filho de Ernesto, assumiu a direção da empresa e, em 1961 mudou a sua sede administrativa para a cidade de São Paulo.

No começo da década de 70, surgiu a segunda empresa do grupo: a Oxiten, pioneira no desenvolvimento da indústria petroquímica brasileira. Dezenove anos

depois, o grupo já negociava suas ações tanto na Bolsa de Valores de São Paulo como na de Nova York, mantendo 26% do capital total em poder do mercado.

O primeiro passo em direção à internacionalização do grupo ocorreu com a aquisição da Canamex, empresa mexicana de especialidades químicas, com atuação no mesmo segmento da Oxiten. Com essa aquisição o Grupo pretendeu atingir o mercado do México e também o dos Estados Unidos. Para expandir os negócios, atualizar tecnologia e também desenvolver produtos e processos nos últimos cinco anos, a Ultrapar investiu R\$ 1,3 bilhão, sendo R\$ 404 milhões só em 2003.

O Relatório Anual Ultrapar 2003 sinaliza seu vertiginoso crescimento, mesmo em momentos de baixo nível de atividade econômica brasileira e retração da renda da população do país, com recuo do PIB em 0,2%, como ocorreu naquele ano. O grupo emprega 6,5 mil pessoas, parte atuando no Brasil, parte no México. Só a operação de GLP, reforçada pela aquisição da Shell Gás, responde pelo abastecimento de 7,5 milhões de domicílios e 31 mil clientes industriais e comerciais nas regiões Sul, Sudeste, Nordeste e Centro-Oeste do Brasil.

O documento mostra ainda que a receita líquida contabilizada pelo Grupo naquele período atingiu os R\$ 4 bilhões, com uma geração de caixa de R\$ 498 milhões, pelo conceito EBITDA (resultado antes de juros, impostos, depreciações e amortizações), e lucro líquido de R\$ 246 milhões. Em 1998, a Ultrapar havia apresentado um crescimento composto anual médio de 24% no EBITDA e de 41% em termos de lucro líquido. No mesmo período, a economia brasileira cresceu em média apenas 1,6% ao ano, ou 8,4% no acumulado de cinco anos.

O Grupo nasceu como empresa familiar. Tempos depois, migrou para o modelo de uma empresa de gestão profissional e, finalmente, para uma empresa de gestão compartilhada entre os herdeiros do fundador e os executivos. Pauta-se pelos princípios de governança corporativa desde a década de 70. Sua atual diretoria vê a governança como um conjunto de princípios que, bem-praticados, conferem qualidade à gestão:

*Enfatizamos nossos valores originais: ética, inovação, valorização das pessoas, solidez, consistência e determinação em fazer sempre o melhor, o que já é bem-feito. São esses mesmos princípios que aplicamos no nosso relacionamento com a sociedade. Entendemos que é responsabilidade da empresa contribuir para a transformação social. Por isso, expandimos nossa atuação para projetos educacionais direcionados a adolescentes de baixa renda, envolvendo a participação de jovens para o ingresso no mercado de trabalho e o resgate do sentimento de cidadania (Informação verbal).*

A estratégia da Ultrapar está apoiada em três pontos fundamentais:

- **Pessoas:** motivar, treinar e qualificar os recursos humanos alocados nas empresas do grupo, para que desempenhem suas funções em uma cultura caracterizada pelo compartilhamento de responsabilidades;
- **Clientes:** aperfeiçoar a paixão pelo cliente na prática do dia-a-dia. Isso significa conhecer o cliente, saber o que ele quer, ter capacidade para antever seus desejos futuros e criar condições para atendê-lo cada vez melhor em qualidade de produtos e serviços, a preços competitivos;
- **Custos:** aperfeiçoar a cultura de que tudo deve ser bem-feito, com controle minucioso de custos e eficiência operacional.

A utilização da metodologia de Valor Econômico Adicionado (EVA® – *Economic Value Added*) permite à Ultrapar atuar com foco em resultados sustentáveis de longo prazo. Fazem parte das estratégias do grupo os seguintes objetivos:

- **Mercado:** as empresas do grupo devem ser percebidas como as melhores em seus segmentos de atuação;
- **Processos internos:** ser padrão de excelência operacional e de geração de diferencial competitivo;
- **Financeiro:** ser a empresa mais rentável em cada segmento de atuação.

### 3.2 O negócio Ultragaz

A Ultragaz foi fundada em 1937 e, além de ser a mais antiga empresa da companhia é também a mais conhecida. Responde pelo abastecimento de 7,5 milhões de domicílios e cerca de 37 mil clientes empresariais, com um produto que atinge muito mais brasileiros do que qualquer outro serviço de utilidade pública, tais como energia elétrica, água e saneamento básico.

Com 24,5% de *market share*, a Ultragaz lidera o mercado nacional de distribuição de gás liquefeito de petróleo (GLP). É também a quarta maior distribuidora independente do mundo. Atua nas regiões Sul, Sudeste, Centro-Oeste e Nordeste, com atendimento aos segmentos residencial, comercial e industrial.

Trata-se da única empresa brasileira do setor que faz parte do Conselho da *World LP Gás Association* (Associação Mundial e GLP), a qual congrega 142 companhias de 44 países. Sediada em Paris (França), a entidade reúne empresas privadas e públicas envolvidas em todos os elos da cadeia de distribuição do gás liquefeito e realiza uma série de projetos para promover o desenvolvimento desse mercado.

O processo de distribuição de gás fracionado em pequenos volumes, realizado pela Ultragaz, virou *benchmarking* para muitas empresas da Austrália, Europa e Estados

Unidos, que vieram ao país para conhecer o *know-how* de distribuição da empresa brasileira.

Cabe ressaltar que o consumo de gás liquefeito de petróleo no Brasil é inferior ao consumo *per capita* atingido nos Estados Unidos e em países da Europa. A diferença pode ser explicada, em parte, pelo papel relevante que o referido gás exerce nesses países, servindo principalmente ao aquecimento de residências. A restrição histórica do uso do GLP apenas para cocção doméstica, eliminada em 1990, também influenciou o baixo consumo *per capita* de gás no Brasil. Só a partir de 1990, o GLP passou a ser consumido pelos mercados industrial e comercial. Em função do baixo consumo nacional, as empresas eram obrigadas a ter alta eficiência em custo de distribuição, obtido principalmente por meio de economias de escala e técnicas de logística sofisticadas.

A Ultragaz é a única distribuidora de gás liquefeito de petróleo do Brasil certificada pela norma *International Standards Organization - ISO*, pela de excelência em gestão pela qualidade.

Visando a se aproximar cada vez mais do consumidor, a empresa reformulou sua logomarca em 2003, trazendo de volta a figura do entregador para ressaltar o grande diferencial da Ultragaz: a qualidade do serviço prestado.

### **3.3 Desempenho financeiro**

De acordo com o relatório Anual Ultrapar (2003), em 2003, as vendas líquidas da Ultragaz somaram R\$ 2,6 bilhões, revendo um crescimento de 35% se comparado com o ano anterior (R\$ 1,9 bilhão). O fraco desempenho da economia nacional,

aliado à evolução de 42% no preço do GLP cobrado pela PETROBRAS aos distribuidores, contribuiu para uma queda de 5,7% no volume de vendas do mercado brasileiro de gás liquefeito. Apesar das circunstâncias, o volume de vendas da Ultragaz atingiu 11,4 milhão de toneladas, um crescimento de 5% em relação ao ano anterior, principalmente em virtude da aquisição da Shell Gás, em agosto de 2003.

O custo dos produtos vendidos aumentou 42% (R\$ 2,3 bilhões, contra R\$ 1,6 bilhão em 2002), efeito do maior volume de vendas e, principalmente, do aumento do custo do GLP. As despesas operacionais, por sua vez, elevaram-se em 17%, totalizando R\$ 254,1 milhões, em função da aquisição da Shell Gás e do aumento de despesas com pessoal, devido a acordos coletivos. Dessa forma, o EBITDA recuou 5%, caindo para R\$ 208,2 milhões.

### **3.4 Inovação como estratégia competitiva**

A inovação sempre foi vista como uma das principais estratégias da Ultragaz. Mais do que uma postura da empresa, muitas vezes, foi o principal fator de sua sobrevivência e desenvolvimento.

No período de inauguração, a associação com fabricantes de fogões foi importante, mas a postura mercadológica mostrou-se fundamental. Segundo Teixeira (1998), a empresa apoiou-se em publicidade para expandir seus negócios:

Para convencer os clientes, além dos vendedores que pacientemente batiam de porta em porta oferecendo os fogões, aquecedores e a instalação dos botijões e apresentando as vantagens e a segurança de sua utilização, foram lançadas campanhas publicitárias em jornais e revistas sobre o Ultragaz, o gaz engarrafado ou o Ultragaz, o gaz que viaja (TEIXEIRA, 1998, p. 72).

No início de 1938, um diagnóstico do Igel sobre os gargalos da empresa apontou para a necessidade de garantir a distribuição do produto, bem-aceito pelos clientes, diante da perspectiva de crescimento do número de consumidores. A seguinte questão constituía motivo de preocupação na época: “Depois de consumida a reserva do Zeppelin – suficiente para atender a algumas centenas ou alguns milhares de clientes durante certo tempo – de onde viria o gás?” (TEIXEIRA, 1998).

Após reestruturar a empresa, a primeira medida estratégica adotada foi dar início à importação do produto dos Estados Unidos. Comprado da Shell, o gás vinha de Nova Orleans e era desembarcado nos portos do Rio de Janeiro e de Santos. A iniciativa foi o fator de sustentação do crescimento da empresa, que avançava devagar. No início de 1939, a companhia atendia a 395 clientes.

No mês de setembro daquele mesmo ano, a Ultragaz foi colocada à prova, com o início da Segunda Guerra Mundial. A posição de neutralidade dos Estados Unidos garantiu a importação do produto, ainda que precariamente, pelo período de dois anos. No entanto, a empresa tinha necessidade de encontrar fontes alternativas que permitissem a continuidade do fornecimento. A partir do final de 1941, a entrada norte-americana no conflito e as ameaças impostas pela guerra ao transporte marítimo praticamente inviabilizaram a importação do produto dos Estados Unidos.

A busca de novas fontes de fornecimento passou a ser uma questão de sobrevivência do negócio para a empresa. A solução veio da importação do produto da Argentina, garantindo um fluxo suficiente de GLP, fornecido por uma refinaria localizada no sul do país, em Comodoro Rivadavia. A autorização implicou negociações políticas delicadas – o mundo estava em guerra e o petróleo era um

produto estratégico – e soluções técnicas difíceis, especialmente para o transporte terrestre do gás, da refinaria até o porto de San Lorenzo, onde seria embarcado para o Brasil. Em troca do gás, os argentinos receberiam tubos de aço para dutos e pneus para caminhões. (TEIXEIRA, 1998).

Com essa solução, a empresa teve condições de manter o atendimento a seus clientes e investir no aumento do número de consumidores. Teve início a expansão de sua área de abrangência para cidades próximas ao Rio de Janeiro, no Estado de São Paulo (além da capital, Santo André, Campinas e Ribeirão Preto) e outras capitais, como Salvador e Porto Alegre. O problema do abastecimento estava resolvido, mas o ciclo de desafios não havia se encerrado.

No período de 1944 a 1945, a empresa esteve sob intervenção política, a qual foi suspensa no final de 1945. Após esse episódio, com o fim da guerra, a organização passou por um momento de grande desenvoltura, propiciado em partes, por um quadro político e econômico favorável, interna e externamente. As perspectivas de expansão do capitalismo mundial tiveram reflexos positivos na economia nacional, inclusive no setor de distribuição de GLP.

Por cerca de 15 anos, até o início da década de 60, a Ultragaz apresentou um crescimento explosivo. O número de 10 mil consumidores cadastrados em 1946 dobrou em apenas um ano. Em 1954, já somavam 500 mil. A empresa atingiu a marca de 1 milhão de clientes em 1961.

Internamente, o aumento do consumo de gás foi alavancado pelo crescimento acelerado da população do país e pelo rápido processo de urbanização da

sociedade brasileira. O uso do produto tornou-se comum nas grandes, médias e pequenas cidades, tanto nas residências quanto em restaurantes, escolas, hospitais e indústrias.

No plano externo, crescia a produção de petróleo e a oferta do gás liquefeito. No final dos anos 40, a Ultragaz se associou à empresa norte-americana Móbil Oil, viabilizando a expansão da companhia, a partir do transporte do gás a granel em navios próprios, a melhoria e ampliação das instalações de descarregamento nos Estados do Rio de Janeiro, São Paulo e Rio Grande do Sul, e a implantação de modernos terminais de engarrafamento nos principais centros de distribuição do país (TEIXEIRA, 1998).

A associação durou cinco anos, pois, com a construção de refinarias pelo país, a Ultragaz deixaria de importar o GLP. Entre 1955 e 1961, refinarias foram abertas em importantes pontos do país, como Cubatão/SP, Mataripe/BA e Duque de Caxias/RJ. A própria criação da PETROBRAS, em 1953, impulsionou o setor nacional do petróleo e derivados, que passou a ser estratégico para a economia nacional. Com receio de uma estatização do setor e atento às críticas freqüentes à “gigante” Ultragaz e suas intenções “monopolistas”, Ernesto Igel procurou estimular a criação e o fortalecimento de outras empresas em regiões de bom potencial e ainda não servidas, como o Nordeste e o Centro-Oeste (TEIXEIRA, 1998).

Para os consumidores, não obstante os esforços mercadológicos da Ultragaz, uma das maiores dúvidas era a regularidade do abastecimento. A associação da Ultragaz com a Móbil Oil representou, na época, a garantia de suprimento para sustentar o crescimento das vendas. No campo mercadológico, a empresa inovou criando a

“Entrega Automática Ultragaz”, cujo *slogan* representa até hoje um marco na memória das pessoas: “Semana sim, semana não, Ultragaz no seu portão”. De 14 em 14 dias, o caminhão passaria sempre no dia marcado para a entrega; o cliente trocava o botijão se precisasse, ou o trocava duas semanas depois. Era a resposta aos anseios dos consumidores. Uma regularidade que selava o vínculo de confiança entre a Ultragaz e seus clientes. Essa iniciativa alcançou tamanho sucesso, que passou a ser a forma de operar de todas as empresas do setor existentes na época ou que vieram a se estabelecer posteriormente.

Desde o início das atividades, um novo consumidor só era criado a partir da venda de um fogão a gás e de um sistema de comodato dos botijões (a empresa permanecia com a posse dos botijões, emprestando-os aos clientes). Para sustentar a expansão das vendas, a Ultragaz comercializava fogões, reguladores, aquecedores e outros equipamentos ligados à utilização do GLP, por meio de lojas próprias. Este foi o embrião de uma outra atividade bem-sucedida, as lojas Ultralar, que vendiam também produtos variados, além daqueles ligados, de alguma forma, ao GLP.

Em 1956, medidas oficiais de regulamentação do setor criaram o sistema de cotas, de acordo com o qual o consumidor passava a adquirir a cota (botijão, regulador e mangueira) da distribuidora de sua preferência e as empresas se comprometiam a respeitar sua opção, cada uma atendendo a seus respectivos clientes. Devido a seu posicionamento estratégico, a Ultragaz estava preparada para atender ao crescimento vertiginoso que ocorreu nos anos seguintes e perdurou até o final da década de 60. Em 1968, a Ultragaz contabilizava dois milhões de consumidores,

atendidos por mais de cinco mil funcionários, em quase três centenas de cidades brasileiras do Sudeste, Sul e Centro-Oeste.

A década de 60 foi também marcada por uma intensa competição: alguns grupos nacionais e outros ligados a empresas internacionais acirravam a concorrência nos grandes centros. A partir de 1961, o governo, que já regulamentava as operações das distribuidoras de GLP, dando à atividade caráter de serviço público, passou também a fornecer o produto. Essas mudanças ocorreram após a PETROBRAS ter assumido toda a importação de petróleo e de seus derivados, além da crescente produção interna, que era monopólio da estatal.

Como resposta estratégica, a Ultragaz liderou formas de promover os interesses comuns e evitar disputas inconseqüentes ou predatórias. Essa disposição se manifestou através da criação da Associação das Companhias de Gás, posteriormente integrada ao Sindicato Nacional da Indústria do Gás. Outra iniciativa da Ultragaz foi a criação de *pools* de armazenamento, em parceria com os competidores.

Mesmo assim, o diferencial entre as distribuidoras não seria mais o gás, pois todas vendiam o mesmo GLP fornecido pela PETROBRAS, produzido internamente ou importado. Todas estavam sujeitas às mesmas normas estabelecidas pelo Conselho Nacional do Petróleo - CNP, que envolviam todos os aspectos do negócio – dos botijões à área de atuação permitida a cada empresa.

Na década de 70, mudanças importantes provocadas pelo comportamento do mercado e pelas sucessivas intervenções oficiais afetaram o setor de gás. Em 1976,

o governo, que além de regulamentar, também fiscalizava tudo em relação ao comércio de gás, por meio do CNP e da PETROBRAS, tomou uma decisão preocupante para as empresas do setor. A resolução 13/76 não só reforçava as tradicionais atribuições do CNP, mas também trazia uma novidade para o mercado: determinava o fim do sistema de cotas, que desobrigava os consumidores de qualquer vínculo formal com as distribuidoras de gás, permitindo a compra do produto em qualquer empresa. Em contrapartida, as distribuidoras deviam, obrigatoriamente, comercializar apenas os botijões exclusivos de suas próprias marcas.

“Essa ‘regulamentação desregulamentadora’ de 1976 tinha intenção e justificativas muito claras: submeter as empresas a maior concorrência e reduzir os preços ao consumidor, num momento em que se entendia ser necessário conter o consumo e diminuir os subsídios” (TEIXEIRA, 1998). A medida era consequência da escalada do preço internacional do petróleo, deflagrada após a crise aberta no setor pelo primeiro “choque” da OPEP, em 1973.

Os efeitos da nova legislação foram sérios para a Ultragaz, que, em 1978, respondia por 68% do faturamento geral do Grupo Ultra, apesar da contínua queda do preço médio interno do botijão de gás. Uma das questões que a companhia se colocava, na época, era como obter ganhos de produtividade para reverter essa situação.

Na virada da década de 70 para a de 80, a empresa deu início a um forte movimento de reorganização interna, redimensionando e simplificando as estruturas operacionais das áreas de atuação, e retomou sua estratégia de expansão no mercado. Em 1980, adquiriu 1/3 da Plenogás (associação com a Liquigás e

Supergasbrás) e o controle da Bahiana de Gás (Brasilgás). Efetuadas com o suporte de financiamento bancário, ambas as aquisições representaram imediato aumento nas vendas e, por consequência, mais fôlego para a empresa.

A Ultragaz Participações, *holding* sob a qual passaram a atuar a própria Cia Ultragaz, a Brasilgás e a Utingás, operou uma espécie de “volta às origens” a partir de meados dos anos 80. Desde a confusão no mercado gerada pela Resolução 13/76 e pelas restrições governamentais quanto às práticas de *marketing* e promoções, a empresa perdera seu maior diferencial diante da concorrência – o estreito vínculo com seu consumidor (TEIXEIRA, 1998).

Esse contexto apontava para dificuldades no médio e longo prazos. O risco tornou-se ainda mais latente, quando o Departamento Nacional de Combustíveis (que substituiu o CNP) apresentou a possibilidade de desregulamentação do mercado de GLP, o que o tornaria atraente para a concorrência internacional.

A reação das empresas do setor começou em 1980. Por meio de um amplo e inédito acordo, a Ultragaz e a Supergasbrás estabeleceram uma “troca de mercados”, por meio do projeto denominado “regionalização”. A Ultragaz passou a atuar apenas em São Paulo, Paraná e em parte de Santa Catarina, e a Supergasbrás ficou com os Estados do Rio de Janeiro, Minas Gerais, Rio Grande de Sul, Mato Grosso e Goiás. Outros estados, onde ambas não tinham participação muito significativa, ficaram fora do acordo, que representou para a empresa entre outros benefícios, a possibilidade de concentração de recursos financeiros e administrativos em uma área geográfica bem menor. Em 1990, foi lançado o Projeto Redenção, que reunia iniciativas como melhorar a frota, reformar os botijões, reconquistar a fidelidade da clientela, investir

em treinamento e capacitação profissional. Essas ações tinham como objetivo comum a intenção de resgatar, na cultura da empresa, o conceito de excelência na prestação de serviços. Este projeto trouxe à tona uma empresa moderna, que caminha para transformar-se em referência brasileira do setor, a caminho do mercado mundial (TEIXEIRA, 1998).

Quando se comparam, ao longo do tempo, as mudanças ocorridas, percebeu-se que as vivenciadas parecem muito mais fortes e impactantes do que aquelas que se toma conhecimento por meio da história. Em síntese, o que se pode afirmar é que o período dos anos 90 e os primeiros anos do século XXI foram, dentro da história da Ultragaz, os que exigiram as maiores mudanças no menor espaço de tempo.

O mercado brasileiro, em seus diferentes setores econômicos, permaneceu praticamente fechado desde os anos 60. Os efeitos da revolução da informática, das telecomunicações e da globalização eram pouco sentidos dentro do país, até que, no início da década de 90, o governo brasileiro sinalizou com a abertura do mercado nacional.

### **3.5 Desregulamentação do setor de abastecimento de GLP**

Assim como em outros segmentos da indústria brasileira de petróleo e gás, o uso e a distribuição de GLP passaram por um longo período de rígido controle, com várias exigências de regulamentação. Esse panorama começou a ser alterado em 1990, quando o governo federal deu início ao trabalho de desregulamentação do setor. Esse processo não se restringiu apenas à eliminação dos limites de atuação geográfica das distribuidoras, mas colocou fim também à prática de quotas de

vendas. Por outro lado, normatizou a distribuição de GLP, definiu parâmetros de qualidade e segurança dos cilindros e ampliou o uso do produto para outras finalidades, além da cocção doméstica.

Ocupando a sétima posição no mercado mundial de GLP na época, com a liberação do controle de preços e de outras práticas regulatórias do setor, ficou claro para a Ultragaz que o nível de competição e os próprios competidores seriam outros, razão pela qual buscou preparar-se, prevendo que empresas internacionais viriam para o Brasil.

Ao se comparar esse período com o passado, é possível constatar que a competição não era entre os mais fortes, mas entre os mais rápidos. A empresa não estava mais inserida em um mundo cujas mudanças eram facilmente assimilados, chegando-se logo a uma nova posição de equilíbrio. A companhia estava agora operando em um mundo em constantes mudanças e alta competitividade, exigindo das organizações alerta permanente, no sentido de buscarem superar a concorrência.

A Ultragaz, que em sua história sempre teve como foco estratégico a inovação não parou mais. A partir desse mesmo ano, com o apoio de suas lideranças e com a participação de seus colaboradores, ela definiu como visão da empresa “Ser o padrão nacional do setor”. A meta foi alcançada em 2003 e resultou na modificação da visão para “Ser o padrão mundial do GLP”.

### **3.6 Competências gerenciais**

De acordo com a percepção da empresa pesquisada, as competências são características pessoais que agregam expressivo valor aos resultados da

organização, a favor da causa pretendida, não apenas em termos imediatos, mas também em termos de viabilização da visão de futuro.

A construção de um modelo de competências exige compreender claramente:

- O momento da empresa e do negócio e as competências presentes hoje na estrutura de pessoal;
- Os desafios relativo aos resultados e a visão pretendida.

A partir da comparação entre o patamar de competências instaladas na empresa versus sua visão de futuro, é feita uma estimativa das novas competências a serem desenvolvidas e o ritmo necessário a seu desenvolvimento. Essa seleção de competências, com vista ao futuro, é única, independentemente do tipo da organização.

Os indicadores de competências de natureza cognitiva normalmente são mais objetivos e, portanto, de mais fácil compreensão, do que os de caráter comportamental, as quais trabalham com dimensões do cérebro emocional, implicando, portanto, maior dificuldade, seja em sua construção, seja em seu entendimento e conquista.

O desenvolvimento de competências refere-se a comportamentos (atitudes) é, em geral, mais lento, exigindo mais dos profissionais em termos de auto-conhecimento, empenho na aprendizagem e tempo para se exercitarem. Além disso, demanda ambientes que possibilitem essa compreensão, exercício freqüente e feedback de reforço. Portanto, ao adotar a gestão por competências, a empresa está

demonstrando interesse em construir ambientes de aprendizagem onde o erro tenha espaço, e liderança tenha condição de acolher as inseguranças, apoiar as iniciativas, propiciar os *feedbacks* e estimular plenamente o aprendizado.

A empresa pesquisada elegeu um conjunto de seis competências-chave para orientar o desenvolvimento do seu grupo de gestores e para subsidiar a seleção, a avaliação de desempenho, os *feedbacks*, o desenvolvimento, as formas de reconhecimento e o planejamento de carreira:

- **Desenvolvimento de pessoas:** construção de ambientes de aprendizagem e garantia de talentos para a sustentação do negócio.
- **Foco no resultado:** orientação da energia pessoal para o que é relevante para o negócio, de forma sustentada.
- **Inovação:** capacidade de promover alternativas novas e eficazes para o mercado e para a gestão interna.
- **Liderança de mudança:** mobilização da empresa para promover sistematicamente as mudanças necessárias para sustentar a diferenciação e a liderança.
- **Orientação para o cliente:** disposição contínua para investir na satisfação do cliente como fonte de diferenciação (revendedor, cliente final, cliente interno).
- **Visão estratégica:** condução compartilhada do negócio, apoiada na leitura de tendências e oportunidades de curto, médio e longo prazos.

As competências do modelo desenvolvido pela Ultragaz receberam uma definição e uma escala de comportamentos observáveis (indicadores comportamentais), organizados em quatro estágios:

1. Comportamentos que revelam a presença da competência em níveis básicos, demonstrando maior disposição e interesse do que ação efetiva;
2. Comportamentos que demonstram uma visão operacional da competência, mas em fase evolução;
3. Comportamentos maduros e sustentados, relativos à competência;
4. Comportamentos que constituem o ponto de chegada esperado pela empresa, os quais são sustentados ao longo do tempo, favorecendo a conquista de determinada competência também por parte de outras pessoas na esfera de influência.

Esses estágios são acumulativos, ou seja, a avaliação em um pressupõe domínio dos anteriores. No processo de avaliação formal, ainda se contempla o “zero”, que significa não-demonstração da competência pelos indicadores.

Considerando que o grupo de líderes da Ultragaz é hierarquicamente distribuído em três níveis (supervisão, gerência e diretoria), o estágio **1** é pré-requisito para todos; o estágio **2** é demandado para os supervisores; o **3** para os gerentes, e o **4** para os Diretores.

A construção desse modelo de competências gerenciais objetiva apoiar o fortalecimento do negócio e o alcance de nova Visão estratégica, bem como Investir planejadamente em transição (novas lideranças) e em sustentabilidade a partir do desenvolvimento das pessoas

Os dados da pesquisa revelaram o empenho da Ultragaz no sentido de alinhar as competências às estratégias do negócio (sustentação e crescimento), reduzir o número de competências (poucas e boas) e integrar os subsistemas de RH

As competências de liderança priorizadas na Ultragaz são classificadas: Competências básicas: Foco no resultado - presentes na maior parte

da população, não necessariamente em níveis elevados de maturidade;

- Competências diferenciadoras: Inovação e orientação para o cliente - presentes especialmente em profissionais de melhor entrega de resultado hoje;
- Competências estratégicas: Desenvolvimento de pessoas, liderança de mudança e visão estratégica – consideradas essenciais para a estratégia de negócios, as quais vêm sendo instaladas de forma significativa na organização.

A metodologia utilizada pela empresa, na abordagem das competências de liderança, consiste no chamado Processo de Transição Cultural, em que os envolvidos são convidados a esclarecer sua postura e expectativa de contribuição, e a organização, por sua vez, explicita o que espera de cada uma das pessoas envolvidas, favorecendo a abertura de caminhos para o seu autodesenvolvimento e, conseqüentemente, o aprimoramento da própria organização.

O Processo de Transição Cultural propicia transparência de propósitos, clareza quanto aos rumos pretendidos e oportunidade de aprendizagem de novos comportamentos. Assim, as pessoas têm condições de exercitar seu enorme potencial de adaptação e se movimentar, se posicionar, se reequilibrar. Aquela mesma individualidade que se protegeu em ambientes de insegurança no contexto receptivo pode trazer respostas surpreendentes, contributivas e inusitadas.

## 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Segundo Cervo & Bervian (1978) , um pesquisador deve disciplinar o espírito, excluir das investigações o capricho e o acaso, adaptar o esforço e os recursos às exigências do objeto a estudar e selecionar processos mais adequados a seus objetivos dessa maneira, utilizando-se de metodologias corretas, além de ter condição de realizar a pesquisa de forma mais segura, o fará com economia de meios.

### 4.1 Tipo de pesquisa

#### 4.1.1 Quanto à abordagem

A pesquisa realizada empregou o método qualitativo, por ser mais apropriado, quando o fenômeno em estudo é complexo, de natureza social e não tende à quantificação. Normalmente, o método qualitativo é usado quando o entendimento do contexto social e cultural é um elemento importante para a pesquisa.

Denzin e Lincoln (1994, p. ix)<sup>12</sup>, assinalam que, nas duas últimas décadas, foram produzidas mudanças nas Ciências Sociais, com o revigoramento dos procedimentos qualitativos. "Como reflexo dessa revolução, uma grande quantidade de livros-texto, artigos científicos, pesquisas monográficas e outras leituras escolares têm sido publicadas em anos recentes".

---

<sup>12</sup> Prefácio do *Handbook of qualitative research*, referência importante para as pesquisas qualitativas.

Ibáñez e Iñiguez (1996, p. 69) asseveram que, cada dia, mais estudos são realizados "sobre a base dos métodos qualitativos"; contudo, isso não quer dizer que os métodos quantitativos tenham diminuído em importância e necessidade. O que está ocorrendo é uma abertura com uma orientação predominante, cujo marco epistemológico operava em termos quase exclusivamente quantitativos.

Considerando as definições e conceitos anteriores, a abordagem qualitativa se mostra mais aplicável em nesta pesquisa, não só pelo fato de sua problemática demandar uma análise profunda dos conceitos e conteúdos, mas também por se buscar embasar e ampliar a compreensão teórico-conceitual acerca da liderança (ação e abrangência) e da dinâmica que envolve seu exercício, mediante uma análise de natureza crítica e exploratória.

#### **4.1.2 Quanto aos fins**

Segundo Gil (1999), pode-se definir pesquisa como o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico, uma vez que tem como objetivo fundamental descobrir respostas para problemas, mediante o emprego de procedimentos científicos. A pesquisa busca o progresso da ciência e procura desenvolver os conhecimentos científicos, sem preocupação direta com suas aplicações e conseqüências práticas. Seu desenvolvimento tende a ser bastante formalizado e visa à generalização, com vistas à construção de teorias e leis.

Cada pesquisa, naturalmente, tem um objetivo específico; contudo, é possível agrupar as mais diversas pesquisas em um certo número de grupamentos amplos. Assim, Duverger (1962) (*apud* Gil, 1999) distingue três níveis de pesquisa:

descrição, classificação e explicação. Selltitz *et al.* (1967) (*apud* Gil, 1999) classificam as pesquisas em três grupos: estudos exploratórios, estudos descritivos e pesquisa explicativas.

Em se considerando os fins, esta pesquisa classifica-se, concomitantemente como descritiva e explicativa: explicativa porque buscará identificar e descrever os fatores que determinam ou contribuem para o fenômeno; descritiva porque objetiva expor características de uma determinada população, buscando uma possível relação entre as variáveis pesquisadas.

#### **4.1.3 Quanto aos meios**

Quanto aos *meios*, a pesquisa classifica-se como um estudo de caso, porque está circunscrita a um determinado objeto de estudo: a Cia. Ultragaz S/A e seu processo de formação de lideranças.

Gil (1999) argumenta que o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível por meio de outros tipos de delineamentos considerados.

De acordo com Yin (2001), o estudo de caso é uma investigação empírica de um fenômeno atual, dentro de seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas. No estudo de caso, são utilizadas várias fontes de evidência. Essa metodologia vem sendo utilizada pelos pesquisadores sociais com frequência cada vez maior, visto servir a pesquisas com diferentes propósitos, tais como:

- explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos;
- descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação;
- explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitem a utilização de levantamentos e experimentos (YIN, 2001).

A presente pesquisa será constituída por um estudo empírico junto a executivos atuantes na Cia. Ultragaz S/A, com vistas a colher informações e dados que possibilitem atingir os objetivos propostos.

A escolha da Cia Ultragaz S/A para a realização desta pesquisa, justifica-se pela facilidade de acesso a seus executivos, uma vez que o pesquisador atua na empresa e tem informações sobre sua operação, por ter participado do programa de desenvolvimento de executivos. Os primeiros contatos realizaram-se através da Gerência Nacional de Recursos Humanos, a qual se subordina à Academia Ultragaz (Departamento responsável pela implementação do programa de desenvolvimento de lideranças), que se dispôs a colaborar para a realização da pesquisa, bem como a autorizá-la. A partir desse contato, foi indicada a Coordenadora da Academia que passou a dar suporte a esta pesquisa e a indicar elementos para comporem a amostra a ser pesquisada.

## **4.2 População e amostragem**

Toda questão de pesquisa aplica-se a um universo de objetos ou sujeitos que constituem as unidades de análise. A população-alvo, também chamada de população estudada, é composta de elementos distintos, com pelo menos uma característica em comum, que distinga inequivocamente aqueles que pertencem à população e os que não pertencem. Esses elementos, chamados de unidades

populacionais, constituem as unidades de análise, junto às quais serão recolhidas informações. Nesta pesquisa, as unidades de análise são os executivos da organização, ou seja, 316 executivos, setenta e oito dos quais já haviam participado do programa de desenvolvimento de lideranças da Ultragaz.

Uma amostra é um subconjunto de indivíduos da população-alvo. Existem dois tipos de amostras, as probabilísticas, baseadas nas leis de probabilidades, e as amostras não-probabilísticas, ou amostragens. A amostra da presente pesquisa caracterizou-se como não-probabilística e intencional.

Primeiramente, foram enviados convites aos 78 (setenta e oito) executivos já conhecedores do processo de desenvolvimento de líderes, havendo somente 8 (oito) retornos positivos, com agendamento de entrevistas. Foi efetuada nova tentativa, desta vez com recomendação da Gerente de Recursos Humanos, que propiciou mais 8 (oito) retornos positivos. A esse quantitativo somaram-se os Diretores, bem como o pessoal da área de Recursos Humanos, totalizando 20 (vinte) elementos: dezesseis executivos, a Gerente de Recursos Humanos, a Coordenadora de Ensino Executivo e dois Diretores, todos em pleno exercício de suas atividades dentro da organização.

Foram a seguir agendadas as entrevistas, primeiramente com a Gerente de Recursos Humanos, a Coordenadora da Academia Ultragaz e os Diretores, sendo posteriormente entrevistados os executivos.

O levantamento dos dados ocorreu entre dezembro/2005 e abril/2006 por meio, de gravação (autorizada) e posterior transcrição do teor das entrevistas.

### 4.3 Coleta de dados

São vários os instrumentos de coleta de dados: a entrevista, o questionário, os testes, a observação, além de ser também possível trabalhar dados existentes na forma de arquivos, banco de dados, índices ou relatórios. Estes últimos não são “criados” pelo pesquisador e são normalmente denominados de dados *secundários*, em contraste com os dados *primários* que são colhidos diretamente pelo pesquisador (ROESCH, 1996).

Na presente pesquisa, os dados primários foram coletados mediante entrevistas semi-estruturadas (apêndice C,D, E) e os dados secundários, através de fontes documentais da empresa.

Planejar pesquisas com recursos qualitativos, em particular a entrevista qualitativa, requer considerar minuciosamente o que focalizar, quem e, principalmente, por que a amostra será interrogada. Tais definições são essenciais para se assegurar direção, rumo às informações que o problema de pesquisa requer e, ao mesmo tempo, preservar a ética. O valor subjacente a esses recursos é de fundamental importância pelas possibilidades de informações oferecidas.

O objetivo principal da coleta de dados foi buscar apreender a percepção da amostra com relação ao desenvolvimento de competências de liderança na Ultragaz. Nesse processo, é muito importante atentar para as reações, expressões e gestos dos entrevistados, bem como possíveis distorções, aspectos tão reveladores quanto as próprias palavras. Igualmente relevante é buscar perceber no entrevistado o nível de sua disposição em participar da pesquisa e partilhar suas percepções. O

pesquisador, por conseguinte, é também um ator importante. É indispensável sua competência em reconhecer o que é fundamental para a pesquisa, o adequado grau de profundidade no entendimento dos fatos, a flexibilidade na interação e o compartilhamento autêntico. O pesquisador qualitativo precisa saber combinar curiosidade e confiança, para desafiar os próprios preconceitos, julgamentos e idéias preestabelecidas. Como não existem rotas claramente definidas (a riqueza da descoberta está justamente no inusitado) precisa também ser receptivo, aberto a múltiplas possibilidades e saber conviver com incertezas, enganos e retomadas.

As entrevistas foram realizadas no próprio ambiente de trabalho: salas dos executivos, sala de reuniões ou academia. Previamente, no início de cada entrevista, foram explanadas as bases e objetivos da pesquisa e solicitada permissão para a gravação das respostas, sendo garantida a manutenção do sigilo quanto à identidade dos informantes. O tempo de duração de cada entrevista foi de aproximadamente quarenta e cinco minutos.

Procurou-se intervir o mínimo possível, proporcionando-se ampla liberdade de manifestação aos entrevistados. A interferência do pesquisador somente se fez necessária quando a exposição do entrevistado afastou-se dos objetivos desta pesquisa.

#### **4.4 Análise de dados**

Utilizando-se a perspectiva qualitativa da pesquisa, os dados coletados foram posteriormente analisados, por meio da técnica de análise de conteúdo, adotada quando se quer ir além dos significados, da leitura simples do real. Essa técnica é

aplicável não apenas ao que é dito em entrevistas ou depoimentos ou escrito em jornais, livros, textos ou panfletos, bem como a imagens de filmes, desenhos, pinturas, cartazes, televisão e a toda a comunicação não-verbal: gestos, posturas, comportamentos e outras expressões culturais. Tudo o que é dito, visto ou escrito pode ser submetido à análise de conteúdo. Em suma, a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações (BARDIN, 1979).

Segundo Barros e Lehfeld (1996), a análise de conteúdo

[...] é atualmente utilizada para estudar e analisar material qualitativo, buscando-se melhor compreensão de uma comunicação ou discurso, aprofundar suas características gramaticais, ideológicas e outras, além de extrair os aspectos mais relevantes (BARROS e LEHFELD, 1996, p.70),.

Conforme Bardin (1979, p. 31), essa técnica que não tem um modelo pronto: constrói-se através de um vai-e-vem contínuo e tem que ser reinventada a cada momento.

Joel Martins (1989) reitera esse entendimento, ao observar que,

[...] na pesquisa qualitativa, uma questão metodológica importante é a que se refere ao fato de que não se pode insistir em procedimentos sistemáticos que possam ser previstos, em passos ou sucessões, como uma escada em direção à generalização (*apud* FAZENDA, 1994, p. 58).

Nesta pesquisa, a análise de conteúdo se realizou em três momentos: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados (inferência e interpretação).

#### **4.4.1 Pré-análise**

É o momento de organizar o material, escolher os documentos a serem analisados, formular hipóteses ou questões norteadoras a elaborar indicadores que

fundamentem a interpretação final. Inicia-se o trabalho com a escolha dos documentos a serem analisados. No caso de entrevistas, elas são transcritas, sua compilação constitui o corpo da pesquisa.

O primeiro contato com os documentos é o que Bardin (1979, p. 96) chama de "leitura flutuante", durante o qual surgem hipóteses ou questões norteadoras, em função de teorias conhecidas.

#### **4.4.2 Exploração do material**

É a etapa mais longa e cansativa, durante a qual se concretizam as decisões tomadas na pré-análise. É o momento da codificação – os dados brutos são organizados e "agregados em unidades, as quais permitem uma descrição das características pertinentes do conteúdo".

#### **4.4.3 Tratamento dos resultados**

Na análise de conteúdo, as inferências do pesquisador se orienta por diversos pólos de atenção (pólos de atração da comunicação). Numa situação de comunicação, há sempre o emissor e o receptor, os pólos de inferência propriamente ditos, além da mensagem e de seu suporte, o canal.

A mensagem é o ponto de partida de qualquer análise. Na análise da mensagem, é possível estudar o continente e o conteúdo, ou os significantes e os significados, ou ainda o código e a significação. O código pode ser um "indicador capaz de revelar realidades subjacentes", no dizer de BARDIN (1979, p. 135).

Em síntese, a análise de conteúdo é um bom instrumento de indução para se investigarem as causas (variáveis inferidas), a partir dos efeitos (variáveis de inferência ou indicadores, referências no texto) BARDIN (1979, p. 137).

Ainda segundo o citado autor, durante a interpretação dos dados, é preciso voltar atentamente aos marcos teóricos pertinentes à investigação, pois eles dão o embasamento e as perspectivas significativas para o estudo. A relação entre os dados obtidos e a fundamentação teórica é o que dará sentido à interpretação.

As interpretações, que levam às inferências, baseiam-se na busca dos sentidos explícitos e implícitos; procuram desvendar o que se esconde sob a aparente realidade do discurso enunciado e revelar o que verdadeiramente querem dizer, em profundidade, certas afirmações aparentemente superficiais.

Na presente pesquisa, após as entrevistas os dados coletados tiveram um tratamento qualitativo, a fim de que fosse possível analisar as informações, o depoimento das pessoas e o discurso da organização pesquisada. Buscou-se a integração entre o material teórico obtido, a análise documental e as informações e discursos obtidos nas entrevistas.

Entre os vários tipos de técnicas de análise de conteúdo, a escolhida foi a categorial, definida por Bardin (1977) como,

[...] uma operação de classificação dos elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero, com critérios previamente definidos. Elas são rubricas ou classes que reúnem um grupo de elementos (unidade de registro no caso da análise de conteúdo), sob um título genérico. Este agrupamento dá-se em razão das características comuns dos elementos (BARDIN, 1977, p.117).

De posse das entrevistas transcritas no formato *Word*, procedeu-se sua leitura, com vistas a destacar trechos das transcrições, que foram retiradas para compor as categorias ou temas, cuja configuração final é a seguinte:

- Caracterização da amostra
- Imagem da empresa
- Expectativas da organização quanto ao papel do gerente/líder
- Como se tornar um gerente/líder na Cia Ultragaz S/A
- Competências dos gerentes e líderes
- Desenvolvimento de lideranças na Ultragaz S/A
  - Percepções sobre o processo de desenvolvimento de liderança
- Líderes x ações estratégicas
  - Fatores-chave para o sucesso da empresa
  - Fatores-chave para o sucesso do gerente
  - Demanda da empresa x perfil do gerente
  - Gerentes/líderes x realização de ações estratégicas

Após a seleção das verbalizações e a construção das categorias, os trechos selecionados da fala de cada entrevistado e as respectivas unidades foram reunidos em um mesmo arquivo. Dessa forma, com os conteúdos afins analisados no contexto da transcrição das entrevistas, foram construídas listagens de cada categoria, atribuindo-se a cada trecho destacado um código referente ao entrevistado.

Para efeito de identificação dos entrevistados, convencionou-se o seguinte código:

- Diretor I (primeiro Diretor entrevistado), Diretor II (segundo Diretor entrevistado);
- Gerente 1 a 16 (executivos entrevistados, seguindo a ordem das entrevistas);
- Recursos Humanos (entrevistado da área de RH);
- RH/Academia (entrevistado da Academia Ultragaz).

## **5 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

O presente capítulo tem como objetivos descrever e analisar os dados da pesquisa.

Pelo processo de refinamentos sucessivos, buscou-se apresentar conclusões obtidas pelo processo de refinamentos sucessivos, com vistas a melhor interpretar e compreender os fatores que norteiam o processo de desenvolvimento de lideranças empresariais na Cia Ultragaz S/A.

A apresentação dos resultados da análise de conteúdo tem a finalidade de produzir inferências válidas a respeito da investigação acerca do processo de desenvolvimento de competências de liderança na empresa estudada. Para se chegar a compreensão, analisou-se, a percepção do setor de recursos Humanos da empresa, do diretores e dos executivos sobre o mencionado processo, sobre a demanda organizacional e sobre o perfil dos gerentes e líderes da Ultragaz, em termos de conhecimento e habilidades.

### **5.1 Caracterização da amostra**

O QUADRO 3 apresenta as seguintes características da amostragem investigada: gênero, formação acadêmica, última titulação obtida, experiência anterior na função e tempo de serviço na empresa. Os participantes foram organizados em dois grupos: o primeiro formado pelos diretores e profissionais de recursos humanos e o segundo pelos executivos.

QUADRO 3 – Caracterização da amostra

| Grupo                       | Entrevistado | Gênero | Formação acadêmica | Maior titulação | Experiência anterior | Tempo de empresa |
|-----------------------------|--------------|--------|--------------------|-----------------|----------------------|------------------|
| Diretivo e Recursos Humanos | Diretor I    | Masc.  | Engenharia         | MBA             | Sim                  | 9                |
|                             | Diretor II   | Masc.  | Engenharia         | Especialização  | Não                  | 24               |
|                             | Recursos     | Fem.   | Humanas            | Mestrado        | Sim                  | 1                |
|                             | RH/Academ.   | Fem.   | Psicologia         | Especialização  | Sim                  | 1                |
| Gerencial                   | Gerente      | Masc.  | Engenharia         | Especialização  | Sim                  | 6                |
|                             | Gerente      | Fem.   | Ciências           | MBA             | Não                  | 26               |
|                             | Gerente      | Masc.  | Administração      | MBA             | Sim                  | 5                |
|                             | Gerente      | Masc.  | Admin../Direito    | Especialização  | Sim                  | 15               |
|                             | Gerente      | Masc.  | Ciências           | Especialização  | Não                  | 35               |
|                             | Gerente      | Masc.  | Engenharia         | Graduação       | Não                  | 13               |
|                             | Gerente      | Masc.  | Engenharia         | Especialização  | Sim                  | 7                |
|                             | Gerente      | Fem.   | Comun./Jornal.     | Graduação       | Sim                  | 10               |
|                             | Gerente      | Masc.  | Engenharia         | Especialização  | Sim                  | 9                |
|                             | Gerente      | Fem.   | Letras             | Especialização  | Não                  | 8                |
|                             | Gerente      | Masc.  | Direito            | Graduação       | Não                  | 4                |
|                             | Gerente      | Masc.  | Administração      | MBA             | Sim                  | 10               |
|                             | Gerente      | Masc.  | Engenharia         | MBA             | Não                  | 8                |
|                             | Gerente      | Masc.  | Administração      | MBA             | Sim                  | 7                |
|                             | Gerente      | Fem.   | Proces. dados      | MBA             | Sim                  | 26               |
|                             | Gerente      | Masc.  | História           | Especialização  | Sim                  | 4                |

Fonte: Dados da pesquisa, Ultragaz, 2006.

Observando-se o grupo Diretivo e de Recursos Humanos, pode-se verificar alto nível especialização, com predominância, no quadro Diretivo, de profissionais da área de Ciências Exatas (Engenharias). Os executivos de Recursos Humanos, por sua vez, têm formação na área de Ciências Humanas e apenas a Diretora de Recursos Humanos tem o título de mestre. Quanto ao tempo de serviços, observa-se que apresentam a menor média de tempo na empresa, fato que pode ser explicado pela recente troca de comando na Gerência Nacional de Recursos Humanos da Companhia.

No grupo Gerencia, I pode-se observar a predominância do gênero masculino (75%) em relação ao feminino (25%). Quanto à titulação da amostra, 44% têm especialização, 38% cursaram MBA e 18% têm somente graduação.

Na totalidade da amostra, 65% tinham experiência profissional antes de ingressar na Companhia. O tempo médio de permanência dos executivos na empresa é de 11,4 anos. Cabe salientar que, cinco entrevistados se enquadram na faixa de 1 a 5 anos na empresa; nove de 6 a 10 anos e seis estão na empresa há mais de dez anos.

Esses dados possibilita a inferência de que é cultivada na Ultragaz, uma cultura de crescimento baseada em critérios de meritocracia, que pode ser confirmada pelos depoimentos coletados:

*Atuei durante quase dez anos em empresas de consultoria voltadas para a gestão de negócios e estou há nove anos no Grupo Ultra, três anos como ... e seis como<sup>13</sup> .... Minha formação acadêmica é ampla, fiz Bacharelado em Engenharia..., ... e MBA no IMD (International Institute for Management Development) na Suíça. (Diretor I, informação verbal)*

*Sou engenheiro por formação e atuei na execução de obras prediais e industriais por aproximadamente 15 anos na região de Campinas-SP. Comecei a trabalhar na Cia Ultragaz como vendedor terceirizado nesta região. Mudei para Belo Horizonte em 2000, quando entrei para a empresa como funcionário atuando como supervisor na região. Atualmente sou gerente ... responsável pelo segmento .... Além da graduação em Engenharia sou pós-graduado em Administração. (Gerente 1, informação verbal)*

*Eu sou graduado em Ciências Contábeis e pós-graduado em Administração de Marketing. Toda minha trajetória profissional foi desenvolvida na Ultragaz. Quando entrei, comecei como administrativo de cobrança, fui crescendo, passei pelo seu cargo e hoje sou Gerente ..., o último nível, antes do Diretor Regional. São 35 anos na mesma empresa. (Gerente 5, informação verbal)*

---

<sup>13</sup> Informações omitidas para preservar a identidade dos informantes.

## 5.2 Imagem da empresa

A imagem é o ativo mais importante da empresa, hoje considerado o principal diferencial competitivo que as empresas podem ter, num mercado de acirrada concorrência.

Todos os valores intangíveis de uma empresa devem ser minuciosamente estudados, medidos e avaliados, para que se tornem peças-chave de sucesso da organização. Um fator considerado de fundamental importância para a construção de uma boa imagem para a organização é a gestão do cliente interno.

A gestão do clima, o desenvolvimento de pessoal, informações precisas e um plano eficiente de comunicação interna, que busque a satisfação e a motivação, oferecendo compensação salarial, treinamento, valorização pessoal e profissional, tendem a extrapolar as barreiras internas e contribuir para a criação de uma imagem positiva da organização perante à sociedade em geral.

Neste tópico será apresentada a percepção dos entrevistados quanto à imagem da organização. Ao analisar seus discursos, verifica-se que, em sua totalidade, expressam um orgulho muito grande ao falarem da empresa e da posição de liderança que ocupa no *ranking* em que atua. Os profissionais entrevistados se sentem parte do processo e responsáveis pelo sucesso da organização. Suas informações revelam que têm conhecimento pleno do negócio da companhia, de suas estratégias, missão e visão. Assumem que o resultado da empresa é explicado diretamente pela clareza de objetivos, estratégias acertadas e atuação de seus 5.000 colaboradores.

Em suma, existe um ambiente de motivação, mesclado de orgulho por pertencerem ao quadro da organização, como se pode verificar nestes depoimentos:

*Acho a Cia Ultragaz uma grande empresa e bastante imbuída em prestar um trabalho que denota seriedade, profissionalismo, além de ser uma empresa bastante focada em atingir as metas comprometidas com seus acionistas. É uma empresa que deixa bem claros seus objetivos, a visão e a missão, além de procurar criar e desenvolver suas competências internas, para que se tenha o melhor profissional do mercado. Atitudes como estas sempre fizeram com que a empresa tenha um papel de respeito e destaque no mercado. (Gerente 1, informação verbal).*

*A Ultra sempre foi uma empresa de ponta, com altos investimentos em pessoas. É líder no seu segmento em comercialização e distribuição. (Gerente 16, informação verbal)*

*A Cia Ultragaz é uma empresa altamente competitiva, com foco no consumidor final e em resultados desafiadores. A prestação dos serviços e responsabilidades com o cliente são diferenciais competitivos, ambos sustentados pelas pessoas que o realizam. É uma Cia. com aproximadamente 5.000 funcionários espalhados pelo Brasil, com matriz em São Paulo. É a pioneira desse setor no Brasil e é atualmente a líder do segmento com 24% de participação. (Gerente 3, informação verbal)*

*A cia é uma empresa que possui uma cultura ímpar, uma sinergia entre as pessoas, mas em contrapartida uma competitividade interna sem precedentes. É a líder em gás liquefeito de petróleo - GLP e pertence ao 10º maior grupo empresarial do país. (Gerente 8)*

### **5.3 Expectativas da organização quanto ao papel do gerente/líder**

Diante das transformações ocorridas no cenário em que se situam as organizações, provocadas pelo processo de globalização e pela própria adequação da estrutura organizacional, as empresas procuram manter um quadro de pessoal que seja capaz de antever, agir ou reagir a estas mudanças, propondo soluções viáveis, assumindo, assim, um papel estratégico no âmbito da organização.

A necessidade desse quadro estratégico parece ser clara para a organização pesquisada. Mas será que ela tem conseguido transmitir tais expectativas a seu quadro gerencial?

Eis a percepção manifestada pela amostragem investigada, quando argüida com relação ao que os superiores, colegas e subordinados esperam de cada um:

*Os meus superiores esperam que eu tenha um desempenho focado nas metas comprometidas com os acionistas, além de conseguir manter uma equipe imbuída deste propósito, trabalhando em equipe, de forma coordenada com outros setores da empresa, a fim de obter o melhor resultado possível. Dos meus subordinados eles esperam que eu atue de forma profissional e justa, de forma a reconhecer os esforços por eles desempenhados, para que possam também obter êxito em sua vida profissional e na empresa. (Gerente 1, informação verbal)*

*Capacidade de gestão adequada, identificação de novas oportunidades de negócio e, principalmente, de desenvolver pessoas. (Diretor I, informação verbal)*

*Meus superiores esperam que eu consiga atingir os resultados propostos; meus colegas, que eu permeie um clima satisfatório na equipe; meus subordinados; que eu os represente perante a Cia., que eu seja um facilitador em suas atividades e que transmita conhecimento. (Gerente 3, informação verbal)*

*Meus superiores esperam resultados positivos; meus colegas, transparência; e meus subordinados, exemplos. (Gerente 6, informação verbal)*

*Meus superiores esperam que eu represente bem minha função; meus colegas esperam companheirismo, e minha equipe, que eu os ajude a crescer e os reconheça. (Gerente 10, informação verbal)*

Foi possível perceber, nas respostas dos entrevistados, algumas dificuldades e até ambigüidades enfrentadas pelos executivos: Enquanto a direção está preocupada com resultados; os colegas e equipes priorizam o clima organizacional, a gestão e o desenvolvimento dos times. É exatamente esse o ponto que, para o gerente, constitui um conflito declarado de objetivos. Na visão do líder, por outro lado, a divergência de interesses é uma oportunidade de provocar mudanças, criando um ambiente onde as pessoas possam ter experiências e estar completamente envolvidas na busca dos resultados organizacionais.

Segundo, Kotter (1988), a função primária de um líder é produzir a mudança. Sua ação deve incidir sobre três áreas fundamentais: estabelecer a direção estratégica da empresa, comunicar essas metas aos recursos humanos e motivá-los para que sejam cumpridas.

Isto é confirmado pela fala do RH:

*A Ultragaz é uma empresa de varejo onde o segredo do sucesso está em realizar com excelência a gestão de pessoas. Então, temos que ter o foco no desenvolvimento da liderança, para que ela desenvolva com efetividade os nossos funcionários. Poderíamos dizer que o que a empresa espera de nossa área é que disponibilizemos a ela um quadro de liderança capaz de desenvolver seus times e deixá-los aptos a atender às necessidades que virão. (RH/Academia, informação verbal)*

Percebe-se, portanto, que existe uma sintonia entre os objetivos da empresa e o que as pessoas estão dispostas a realizar. Esta consonância permite concluir que a organização tem bem definido o que espera de cada membro pesquisado e sabe comunicar-lhes sua expectativa.

#### **5.4 Como se tornar um gerente/líder na Cia Ultragaz S/A**

Avaliando as respostas dos entrevistados, pôde-se perceber que atribuem a oportunidade de assumirem um cargo executivo na organização ao reconhecimento por parte da empresa dos resultados apresentados, bem como às competências desenvolvidas, habilitando-os a ocupar o novo cargo. Percebe-se também a existência de uma aspiração profissional a exercer um cargo executivo, um misto de sucesso, *status*, realização pessoal e profissional, como sugerem as seguintes falas:

*A posição de gerente empresarial foi uma posição que sempre almejei, desde que entrei para Ultragaz; por isso, logo de início, procurei fazer pós-graduação em Administração para complementar minha formação, que sempre foi muito técnica, além de sempre estar fazendo cursos paralelos,*

*alguns promovidos pela empresa e outros não. Além de buscar maior e melhor formação, sempre procurei prestar o melhor serviço para a empresa, atuar de forma profissional e séria, que, a meu ver não há outra forma de você conseguir conquistar posições que tenham sustentabilidade. (Gerente 1, informação verbal)*

*Foi um planejamento pessoal, resultado e fruto de muito trabalho e dedicação, bom desempenho e oportunidades. (Gerente 5, informação verbal)*

*Comecei como auxiliar de comunicação, passei pela área de marketing e, posteriormente, assumi a coordenação. As promoções foram, acredito eu, por mérito, pelos meus resultados apresentados. (Gerente 10, informação verbal)*

*Foi uma oportunidade, pois já atuava na Ultra como advogado encarregado de ações trabalhistas e fiscal. Quando houve a aquisição da Shell, coordenei o processo e fui promovido logo em seguida. Acredito que foi pelo sucesso do projeto de fusão. (Gerente 11, informação verbal)*

O relato sobre os primeiros dias dos novos executivos permitiu entender sobre o tratamento que lhes foi dado e as orientações, bem como os objetivos e a própria cultura organizacional. Pode-se perceber que estes primeiros dias em um novo cargo, aos olhos dos entrevistados, foram um misto de felicidade, reconhecimento, ansiedade, medo, insegurança e até indiferença, ocasionada pelo excesso de segurança:

*Não senti diferença com relação às atividades do meu dia-a-dia, porque, antes do cargo, eu naturalmente realizava as atividades de um Gerente. Porém, ser promovido fez com que eu me sentisse reconhecido pelo trabalho que eu sempre desempenhei. (Gerente 2, informação verbal)*

*Tranquilo e seguro, pois sabia o que queria. (Gerente 5, informação verbal)*

*Foi tranquilo. Fui preparado para assumir esta função e continuo me preparando para nossos desafios. O papel de meu gestor, mais experiente, também ajuda. (Gerente 6, informação verbal)*

*Quando fui promovido a gerente, ... foi um misto de orgulho, medo e insegurança, pois a gente, quando está abaixo, diz: se fosse eu, eu faria assim, assado. Mas, naquele momento eles estavam falando de mim, e eu não sabia o que eles esperavam. (Gerente 9, informação verbal)*

*Foram dias de muito aprendizado, pois meu antigo chefe me passou todos os serviços e clientes. Foi muito conhecimento adquirido naqueles 60 dias. (Gerente 12, informação verbal)*

*Foi muito ruim, pois havia começado como estagiário, fui assistente, coordenador, supervisor e gerente e, neste período fui deixando muita gente com mais tempo de casa nos mesmos lugares e eu continuava crescendo, fiquei com medo da reação deles, se teria o apoio. Graças a Deus, continuaram e me aceitam sem restrições. Hoje sou “chefe” ( põe aspas em chefe na hora que escrever, ta?) do meu primeiro supervisor, quando entrei na empresa. Nós rimos da situação hoje, mas os respeito muito. (Gerente 13, informação verbal)*

Novamente evidencia-se o sentido de justiça por parte da empresa, a preparação dos promovidos e a figura do “tutor” no momento mais importante da trajetória dos novos executivos. Pode-se inferir, dessa circunstância, a existência de uma cultura empresarial que propicia não só o desenvolvimento das lideranças, como o reconhecimento e o acompanhamento.

Para a maioria dos entrevistados, um dos motivos que possibilitaram sua promoção ao exercício do novo cargo, além da preparação formal e do senso de oportunidade, foi o reconhecimento da empresa, a experiência de vida (profissional e pessoal), que contribuiu muito para seu crescimento:

*Na empresa anterior, pude gerenciar um projeto de fechamento de diversas fábricas no território nacional. Isso me possibilitou o envolvimento com diversos departamentos, empresas e com pessoas, e o desenvolvimento de um estilo de liderança, planejamento e administração de recursos escassos. (Gerente 4, informação verbal)*

*Toda a minha experiência profissional adquiri aqui, mas veio toda a bagagem da faculdade, dos estágios e dos professores. (Gerente 6, informação verbal)*

*A minha experiência anterior e meus medos me propiciaram oportunidades de não errar em certos aspectos de minha carreira e assim tornar-me segura quando gestora. (Gerente 8, informação verbal)*

*A gente aprende com as nossas escolhas e com o que vivemos no dia-a-dia. Todos os dias eu acordo mais experiente, com meus erros e acertos. (Gerente 12, informação verbal)*

*O aprendizado com todos os que puderam me ensinar, aqui na empresa, na faculdade, com meu pai que foi diretor industrial, professores, com você, muita gente, muitos cursos. (Gerente 13, informação verbal)*

Cabe registrar algumas das recomendações dos atuais executivos da Ultragaz aos que pretendem tornar-se gestores/líderes:

*Inicialmente, procure conhecer o seu negócio o mais detalhadamente possível e forme uma equipe com bons profissionais, se possível os melhores, procurando sempre criar um espírito de equipe, focada nos resultados, [...] criar condições para eles sempre estarem se desenvolvendo, a fim atingirem suas metas profissionais e pessoais. (Gerente 1, informação verbal)*

*Foco no resultado, muito trabalho e ter uma gestão eficaz da equipe. (Gerente 3, informação verbal)*

*Seja líder e não gerente. (Gerente 5, informação verbal)*

*Estude e prepare-se. Às vezes, conseguir um cargo ou emprego é fácil, manter-se nele e crescer é a diferença. (Gerente 11, informação verbal)*

*Procure errar, desta forma estará aprendendo. Se a empresa não aceitar seu erro, talvez ela não sirva para você fazer carreira. (Gerente 12, informação verbal)*

*Faça as coisas que sempre disse que faria quando tinha um gerente, seja humilde para aprender com todos e seja participativo, mas não irresponsável. (Gerente 14, informação verbal)*

*Saiba suas limitações e pontos de melhoria e os desenvolva. (Gerente 15, informação verbal)*

*Coloque metas em sua vida e procure superar todas. (Gerente 16, informação verbal)*

Segundo os conselhos dos entrevistados, foco no resultado, gestão eficaz da equipe e preparação é o segredo para uma carreira de sucesso dentro da empresa pesquisada.

## **5.5 Competências dos gerentes e dos líderes**

Objetivando avaliar as competências essenciais a um profissional no exercício de gerenciamento e liderança (primeiro e segundo objetivos específicos), perguntou-se

na entrevista, primeiramente ao corpo diretivo e de recursos humanos da organização, que habilidades e conhecimentos um gerente e um líder devem ter.

Quanto ao gerente, foram apontadas as seguintes características:

*As habilidades seriam: liderança, relacionamento interpessoal, desenvolvimento de pessoas e trabalho em equipe. Os conhecimentos seriam: técnicos específicos e profundos relativos à função desempenhada e outros relacionados às demais atividades da empresa, de modo a permitir o entendimento claro das implicações de suas ações, além de conhecimento da indústria onde atua. (Diretor I, informação verbal)*

*Um gerente precisa ser ético, ter bom senso, ter formação superior, humildade e os conhecimentos técnicos específicos à área em que atua. (Diretor II, informação verbal)*

*Foco no resultado, organização, senso de justiça. (RH/Academia, informação verbal)*

*Conhecimento técnico, foco em resultados, liderança, bom senso, ética e compromisso com a organização. (Recursos Humanos, informação verbal)*

Quanto aos líderes, foram consideradas relevantes as seguintes competências:

*Conhecimento profundo de si mesmo, capacidade de identificar habilidades nas demais pessoas e desenvolvê-las, visão, capacidade de conduzir mudanças relevantes ao negócio. (Diretor I, informação verbal)*

*A liderança exerce uma função maior no desenvolvimento de pessoas. O domínio técnico é importante também, a excelência operacional, a inovação têm de ser constantes, além de ter visão estratégica do negócio. (Diretor II, informação verbal)*

*Visão estratégica, flexibilidade, orientação para pessoas, transparência. (RH/Academia, informação verbal)*

*Além de todas as competências dos gerentes, visão estratégica, flexibilidade, orientação para pessoas, transparência e, principalmente, autoconhecimento. (Recursos Humanos, informação verbal)*

Em síntese, as habilidades e os conhecimentos referidos com maior incidência pelos diretores e pela área de recursos humanos foram:

- Gerente: foco em resultado, conhecimento técnico específico, formação, ética, justiça, acompanhamento e controle.
- Líder: conhecimento de si mesmo, visão, conhecimentos específicos, transparência, flexibilidade, foco em inovação e desenvolvimento de pessoas.

Ao se confrontar os dados extraídos da pesquisa com a bibliografia estudada acerca do assunto, verificou-se um alinhamento de idéias quanto às habilidades gerenciais e o modelo de habilidades gerenciais (habilidades conceituais, humanas e técnicas), proposto por Katz (1974).

Quanto às habilidades do líder apontadas como desejáveis nos líderes, verificou-se serem coerentes com as idéias defendidas na bibliografia consultada sobre liderança, especialmente Bennis (1996, 1997, 2001) e Drucker (1996) Tal fato pode estar diretamente relacionado à abordagem obrigatória, durante o processo de desenvolvimento de lideranças, de obras dos mencionados autores, além de Hunter, Nanus, Minor, Porché, Bergamini, Colerman, Ussem, Buckingham e outros..

Pode-se inferir que o embasamento teórico do corpo diretivo e de recursos humanos da organização, quanto às habilidades e conhecimentos dos gerentes e dos líderes, possibilita-lhes estabelecer uma clara distinção entre ambos os papéis, sendo possível perceber em seu discurso predileção pelo segundo, considerado mais glamouroso.

A mesma pergunta (segundo objetivo específico) foi feita aos entrevistados integrantes do quadro gerencial da Ultragaz, obtendo-se as seguintes respostas:

*O gerente consegue impor condições à sua equipe; o líder consegue mobilizá-los para um objetivo comum. A habilidade de liderança não necessariamente está presente no gerente. Por mais conhecimento que um gerente possua, se ele não tiver habilidade de liderança e relacionamento, ele não conseguirá o máximo de sua equipe. (Gerente 3, informação verbal)*

*Um líder possui a habilidade de fazer com que a equipe siga suas orientações, sem ser autoritário, ou seja, as pessoas seguem suas orientações porque acreditam e confiam que aquele é o melhor caminho a seguir. (Gerente 2, informação verbal)*

*A liderança é um atributo que todo gerente deveria buscar, deveria sempre exercer sua função calçada na autoridade e não no poder, fazendo com que os subordinados criem interesse pelo bom desempenho de suas atividades e procurando sempre se superar. (Gerente 1, informação verbal)*

As respostas registradas remetem claramente a uma relação de poder. Segundo os entrevistados, o líder não exerce apenas sua autoridade, mas, fundamentalmente a capacidade de influência.

Robbins (2002 a) afirma que poder é a capacidade de influenciar o comportamento do outro indivíduo ou grupo no sentido de que faça algo que de outro modo não faria. Hersey e Branchard (1976) apontam que o poder é a capacidade de induzir ou influenciar comportamentos. Esses autores diferenciam poder de autoridade, afirmando que o poder do líder é o seu potencial de influência. Assim, o poder é o recurso que permite um líder influenciar os outros ou conseguir sua submissão.

O poder de posição ou autoridade é também chamado de poder legítimo. Ele representa o poder que uma pessoa recebe como resultado de sua posição na hierarquia formal da organização.

Existem vários estudos buscando classificar as bases do poder. Harsey e Blanchard (1976) apontam cinco bases de poder: coerção, competência, legitimidade, referência e poder de recompensa.

Outra habilidade de liderança apontada pela amostra diz respeito à visão de futuro:

*Um líder busca sempre ter uma visão de longo prazo. Muitas vezes não possui conhecimentos técnicos muito profundos, mas sabe contornar essa situação, construindo uma equipe eficiente, que é capaz de suprir esta necessidade. (Gerente 2, informação verbal)*

*[...] mas talvez a maior habilidade do líder esteja em sua capacidade de visão do futuro, comunicá-la e motivar as pessoas para alcançá-la. (Gerente 6, informação verbal)*

*O líder erra sem medos, porque isso faz parte de sua personalidade. Ele quer mudar as coisas. E somente erra quem tenta mudar algo. O sucesso de hoje não garante o de amanhã. O gerente acostumou a fazer somente o que dá certo hoje, mas, e o amanhã? (Gerente 12, informação verbal)*

*O gerente apresenta os resultados esperados; o líder nos indica como alcançá-los. O líder é mais completo, tem mais instrução, mais experiência, é inovador e tem visão, enquanto o gerente busca atingir as metas estipuladas, não ultrapassa isto. (Gerente 16, informação verbal)*

Segundo Robbins (2002 a) a visão se diferencia das demais formas de gestão. Uma visão clara e instigante conduz uma forma inovadora de melhoria, lançando mão da energia e das emoções das pessoas. As propriedades essenciais da visão parecem ser, no entendimento do autor, as possibilidades inspiradoras factíveis, centradas no valor. A visão é capaz de oferecer uma imagem clara e melhor do futuro, devendo portanto, ser percebida como desafiadora e possível.

A gestão eficiente das pessoas parece ser uma grande habilidade encontrada nos líderes segundo os entrevistados. Para os entrevistados, os líderes conseguem extrair o máximo de suas equipes, conduzindo-as a resultados satisfatórios, superando desafios, motivando-as e desenvolvendo-as:

*Líder possui carisma, avalia os aspectos positivos e negativos dos indivíduos, consegue persuadir as pessoas, motivar, respeita e é transparente nas relações, converge todos ao objetivo comum. (Gerente 4)*

*A diferença crucial entre um e outro é o foco de trabalho, enquanto gerentes têm foco em processos, líderes tem foco em pessoas. E são as pessoas que fazem a diferença. (Gerente 5, informação verbal)*

*A liderança se distingue da gerência simplesmente pelo fato de o líder saber utilizar toda a potencialidade das pessoas e ao mesmo tempo ser referência para elas. Ele é seguido e não precisa impor o peso do cargo. (Gerente 8)*

*O gerente tem o foco nos processo para atingir os resultados, já o líder tem o foco nas pessoas que propiciaram o atingimento deste resultado. Isto eu aprendi aqui na academia e adotei em minha vida. (Gerente 10)*

*O líder possui as habilidades e os conhecimentos do gerente, agregada a sua capacidade de motivar as pessoas, de propor e efetuar mudanças, com as pessoas, seus seguidores. (Gerente 14, informação verbal)*

Em síntese, percebe-se que existe uma percepção consensual entre os entrevistados, quando se trata da distinção entre as habilidades dos gerentes e líderes. O grupo demonstra ter conhecimento das habilidades necessárias a um bom gestor e diferencia-las, conforme sintetizado no QUADRO 4.

QUADRO 4 – Gerentes versus líderes: percepção da amostra

| Gerentes                                  | Líderes                                              |
|-------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| Mantenedor da situação atual              | Busca a inovação constante                           |
| Faz gestão de processos                   | Faz gestão das pessoas                               |
| Foco em resultado, acima de tudo          | Foco em superar resultados, considerando as pessoas  |
| Utiliza o poder como controle             | Utiliza a autoridade conquistada                     |
| Impõe condições à equipe                  | Mobiliza a equipe para objetivos comuns              |
| Visão do hoje                             | Visão de futuro, sem esquecer do agora               |
| Controla as pessoas                       | Desenvolve as pessoas                                |
| Cerceia a criatividade, mantém o controle | Incentiva o desenvolvimento, propiciando crescimento |
| Tem empregados                            | Tem seguidores e admiradores                         |

Fonte: Dados da pesquisa, Ultragaz, 2006.

## 5.6 Desenvolvimento de lideranças na Ultragaz S/A

Apoiada no Programa de Desenvolvimento de Competências de Liderança, a Cia Ultragaz S/A desenvolveu um módulo de ensino objetivando propiciar a transformação de seus executivos em líderes.

Esse programa de desenvolvimento, alicerçado no modelo de **competências de liderança** adotado pela empresa pesquisada (capítulo 3), tem como objetivo transformar os executivos da empresa em líderes. Ao final do processo os participantes devem ser capaz de:

- entender o conceito de liderança;
- identificar as características de um líder;
- identificar as diferenças entre gerenciamento e liderança;
- entender a importância da liderança e da gerência;
- avaliar seu comportamento em relação à liderança;
- conhecer o próprio estilo de liderar;
- conhecer as teorias sobre liderança;
- aprender a utilizar a liderança situacional com sua equipe de trabalho;
- identificar os tipos de poder nas organizações e suas relações com a liderança;
- entender a importância dos valores, da visão e das estratégias;
- estabelecer um contrato pessoal de desenvolvimento em liderança.

O conteúdo programático aborda os seguintes temas:

- modelo de entendimento do papel do gestor;
- a diferença entre gerenciar e liderar;

- conceitos e Crenças sobre liderança;
- principais teorias sobre liderança;
- características e habilidades do líder;
- conceitos e tipos de poder;
- a questão da Motivação;
- valores e idéias: sustentação da liderança;
- o auto-conhecimento,o ponto de partida para o desenvolvimento da liderança;
- comunicação e feedback;
- o líder como *coach*.

As técnicas de ensino utilizadas são: dinâmicas de grupo, exercícios de avaliação individual, leitura e discussão de textos, debates entre os participantes e elaboração de um roteiro de desenvolvimento pessoal em liderança. Após o processo formal de aprendizado em sala de aula, os executivos são apresentados a seus futuros *coachs*, os quais podem escolher.

*Coaching* é um processo complexo e contínuo, que envolve a interação entre o executivo e um “facilitador” (*coach*), o qual busca influir na maneira como o orientando pensa e se comporta. O *coach* trabalha com o executivo e juntos selecionam um caminho apropriado a seguir. O diálogo está no cerne do *coaching*. O poder direcional do *coach* está fundamentado no diálogo e em sua capacidade de questionar. O coaching se conecta à realidade do ambiente do trabalho quando o

questionamento requer maior análise, planejamento de ação e acompanhamento presencial. A ruptura com o processo ocorre quando o executivo se revela apto a planejar, experimentando um novo comportamento em sua atuação. Para que isto se dê é importante a confiança e a credibilidade. É essencial estabelecer um bom relacionamento, ser honesto ao fornecer *feedback*, ter boa capacidade de escutar, fazer perguntas inteligentes, ser analítico, flexível e planejador. O *coach* desenvolve um processo de facilitação, que difere de aconselhamento, oferecendo ao executivo a oportunidade para refletir sobre seu desenvolvimento pessoal. O momento da entrevista de *coaching* possibilita um intervalo nas pressões imediatas do dia-a-dia, de forma que o executivo possa pensar em si, romper com a lógica tradicional de mera reação e repetição, tornando-se mais pró-ativo (LYONS, 2003).

### 5.6.1 Percepções sobre o processo de desenvolvimento de lideranças

Na percepção dos Diretores e da área de Recursos Humanos da empresa, o programa se mostra eficaz e deve ser continuado:

*Temos uma empresa grande, com vários perfis de gestão. Tentar homogeneizar a gestão é um processo lento, pois temos que respeitar o nível de aprendizagem de cada gestor. Mas se eu pudesse classificar o programa eu diria que ele realinhou nossa gestão, é um programa eficaz. (Recursos Humanos, informação verbal)*

*Ele atinge seu objetivo, assegura ambiente favorável à aprendizagem, compartilhamento, discussão do erro como oportunidade de aprender. Desenvolve e promove novos líderes com perfil de modernidade para posições chave da empresa. (Diretor II, informação verbal)*

*O processo atendeu a empresa até o momento. Deve ser mantido em seus princípios básicos, incentivando a autonomia e desafios e melhor estruturado para atender aos projetos futuros da empresa. (Diretor I, informação verbal)*

No grupo gerencial, é consensual a percepção de que o processo de desenvolvimento de lideranças é satisfatório, atender aos objetivos da empresa:

*Este processo é capaz de ajudar as pessoas a perceber quais são os gap's existentes para que as correções sejam feitas. Cabe a cada profissional ter consciência destes gap's e tentar corrigi-los. (Gerente 2, informação verbal)*

*O processo contribui para a formação e desenvolvimento das pessoas. (Gerente 8, informação verbal)*

*Com esse treinamento fica mais claro para os gestores as diferenças de estilos de liderar. Mas fica a critério de cada um como conduzir esse processo. (Gerente 3, informação verbal)*

*Percebo que ainda falta treinamento, oportunidades para o autoconhecimento e ambiente para testar e errar, ainda falta este ambiente! Mas o programa foi muito bom e importante para meu desenvolvimento. (Gerente 7, informação verbal)*

*O processo nos dá uma segunda chance de mudar nosso comportamento, mas somente eu posso me fazer mudar, desta forma, eu preciso querer. Neste ponto o curso é muito bom porque permite a auto reflexão. (Gerente 13, informação verbal)*

*São processos que procuram desenvolver habilidades que os indivíduos possuem ou pode possuir através de ações e métodos de mudanças de comportamentos. (Gerente 15, informação verbal)*

*Acredito que o primeiro passo ao desenvolvimento de cada líder foi dado pela empresa, depende agora de mim, de você e de todos os gestores da companhia assumir a responsabilidade pelo que apreendemos e retransmitir este conhecimento e as ações para nossas equipes. Ai sim (inaudível) fazemos as mudanças que são esperadas de cada gestor. (Gerente 16, informação verbal)*

Apesar de os resultados do treinamento parecerem eficazes para a organização e satisfatórios para os executivos, ainda permanece uma inquietação: O treinamento em liderança traz eficácia e eficiência à organização?

Day e Lord (1988) (*apud* ROBBINS, 2002b, p. 332) argumentam que a liderança afeta os resultados das empresas e que a eficácia dos treinamentos é diversificada, visto que os programas de desenvolvimento também o são. Além disso, ressaltam os autores que as pessoas aprendem de formas diferentes e podem participar de programas inadequados às suas necessidades ou estilos, o que dificulta a avaliação da eficácia.

A eficácia da liderança diz respeito ao sucesso em fazer com que o grupo passe à realização de uma meta comum, mas o sucesso pode ser um resultado objetivo ou uma percepção (ROBBINS, 2002b).

Assim, a eficácia da liderança é avaliada diferentemente pelos autores. Robbins (2002a), ao proceder a revisão da literatura atinente ao tema, observa que os pesquisadores utilizam pelo menos cinco maneiras diferentes de avaliar a eficácia:

- medidas objetivas versus medidas subjetivas;
- aceitação versus rejeição do líder;
- medidas de desempenho individual versus medida de desempenho;
- produtividade versus satisfação;
- nível de análise.

O mesmo autor, discorrendo sobre treinamento como uma estratégia para obtenção de maior eficácia do líder, afirma que as pessoas não são igualmente treináveis, observando que um treinamento pode obter maior êxito com indivíduos dotados de maior automonitoração, por terem maior flexibilidade para alterar seu comportamento. O autor ressalta a necessidade de se selecionar convenientemente o conteúdo dos treinamentos, comentando que não se pode, por exemplo, ensinar a ser visionário, mas é possível ensinar-lhe habilidades de implementação, de estratégias e habilidades de análise situacional. Assim, a pessoa aprende a avaliar situações, a modificar o próprio estilo de gestão, a selecionar os comportamentos mais eficazes em determinadas situações. Pode-se ainda ensinar os gestores a

usarem o poder de forma positiva e adotarem comportamentos capazes de criar uma imagem de confiança e credibilidade

Verificou-se, em consultas ao referencial teórico sobre o tema, que alguns estudos utilizam a produtividade como um parâmetro concreto para definir a eficácia da liderança; outros se preocupam somente com a percepção da eficácia (medidas objetivas versus medidas subjetivas). Este estudo, especificamente, não aprofunda a análise da produtividade, por extrapolar seu escopo; contudo, cabe registrar ter sido possível inferir, com base nas percepções da organização e dos executivos, que o programa de desenvolvimento de lideranças tem-se revelado eficaz quanto ao objetivo proposto, qual seja, propiciar a seus executivos, conceitos, habilidades e conhecimento que permitam optar por uma mudança de comportamento.

## **5.7 Líderes x ações estratégia**

### **5.7.1 Fatores-chave para o sucesso da empresa**

A pesquisa possibilitou a conclusão de que uma garantia para o sucesso da organização no presente e no futuro será sua capacidade de desenvolver gestores aptos a conduzir mudanças e a atuar com equipes capazes de implementar a visão desejada pela organização. Nesse sentido, a Ultragaz precisa se preparar, criando um clima de aprendizagem e qualificando melhor pessoas, inovadoras e focadas em suas metas.

Tal expectativa foi revelada pelas respostas fornecidas pelo corpo de diretores e de profissionais de recursos humanos, ao lhes ser perguntado sobre o fator-chave para o sucesso da empresa:

*Inovação e agilidade na adequação às condições do mercado. (Diretor I, informação verbal)*

*Ética, ambiente de aprendizagem, compartilhamento de conceitos, gestão de recursos e capacidade de execução. (Diretor II, informação verbal)*

*Liderança inspirada e motivada para desenvolver pessoas; com isso, teremos um capital humano mais preparado e focado no resultado. (RH/Academia, informação verbal)*

*Sem sobra de dúvidas, o fator chave de qualquer organização são as pessoas, pois recursos tecnológicos e estratégias são facilmente copiadas, as ações e comportamentos, não. (Recursos Humanos, informação verbal)*

As respostas obtidas desse grupo mostraram-se bastante semelhante às dos entrevistados, os quais apontaram como fatores essenciais ao sucesso da empresa, as pessoas (diferencial), a visão bem direcionada e o foco em resultados:

*Na minha opinião, o fator principal para o sucesso é ter profissionais comprometidos com a empresa. (Gerente 2, informação verbal)*

*Ter as pessoas como diferencial competitivo. (Gerente 3, informação verbal)*

*A inovação sempre e as pessoas que inovam. (Gerente 6, informação verbal)*

*Todos precisam ter um mesmo objetivo, uma mesma missão e visão. (Gerente 7, informação verbal)*

*A agilidade em propor mudanças e implementá-las; isso espanta até os outros "players". Somos muitos focados. (Gerente 8, informação verbal)*

*Sem sombra de dúvidas, as pessoas fazem e farão diferença sempre. (Gerente 9, informação verbal)*

### **5.7.2 Fatores-chave para o sucesso do executivo**

Os executivos pesquisados, quando indagados sobre o fator-chave para seu sucesso, apresentaram as seguintes respostas:

*Comprometimento, pois uma vez que ele possui esta característica, ele certamente buscará as demais. (Gerente 1, informação verbal)*

*Gestão de pessoas é o fator principal para o sucesso de um gerente. Por mais competência que um gerente tenha, não há como ser bem-sucedido sem uma equipe motivada e competente. (Gerente 2)*

*Relacionamento com resultados... (Gerente 3, informação verbal)*

*A liderança e resultados positivos. (Gerente 5, informação verbal)*

*Foco em resultados. (Gerente 9, informação verbal)*

*Conhecimento técnico, foco em resultados e pessoas. (Gerente 10, informação verbal)*

*Dominar as técnicas e a gestão de pessoas. (Gerente 12, informação verbal)*

*As pessoas que lhe dão sustentação. (Gerente 13, informação verbal)*

Em síntese, na percepção dos executivos pesquisados, o sucesso do gerente depende do tripé: conhecimento técnico, foco em resultados e gestão eficiente das equipes. Os dados da pesquisa foram insuficientes para permitir concluir se a amostra, em sua totalidade, conseguiu desenvolver essas características, valorizadas consensualmente.

### **5.7.3 Demanda da organização x perfil dos executivos**

Buscando verificar se o perfil dos executivos que compõem o corpo gerencial da Cia Ultragaz S/A atendem à demanda da empresa, garantindo-lhe o sucesso, solicitou-se aos Diretores e profissionais da Área de Recursos Humanos sua avaliação se os gerentes atuais estão preparados para tal desafio.

As respostas possibilitaram inferir que, tanto a Direção quanto a ARH da organização acreditam que o quadro executivo é capaz de conduzir as mudanças e implementar uma nova forma de fazer a gestão do negócio, deixando claro o empenho da empresa e o investimento de esforços para que seus executivos

adotem uma nova postura em sua forma de agir, de modo a viabilizar a consecução dos objetivos propostos:

*Na sua maior parte sim. Como em toda organização, há necessidade de adequações, mas menores. O porquê seria explicado pelo investimento em pessoas que fazemos. (Diretor I, informação verbal)*

*Não em sua totalidade, mas, qual organização os têm? Há um grande investimento no grupo gerencial através dos programas desenvolvidos pela academia, visando, a gestão alinhada aos valores da empresa e às tendências e oportunidades do mercado de curto, médio e longo prazos, com foco na sustentabilidade. (Diretor II, informação verbal)*

*Temos uma empresa grande com vários perfis de gestão. Tentar homogeneizar a gestão é um processo lento, pois temos que respeitar o nível de aprendizagem de cada gestor. Mas, se eu pudesse classificar o programa, eu diria que ele realinhou nossa gestão. É um programa eficaz. (Academia/Recursos Humanos, informação verbal)*

*Para minha surpresa, poderia dizer que, hoje, 65% do nosso quadro responderia satisfatoriamente, pois foi este o último número de nossa pesquisa junto ao público de gestores. Mas ainda faltam 35%, que podem responder por uma grande parte do sucesso de nossa organização. É um trabalho que requer aprimoramento e dedicação. Aprendemos a cada momento. (Recursos Humanos, informação verbal)*

É pertinente esclarecer que o ajuste que a Direção chama de “adequação” e a ARH de “realinhamento” consiste na tentativa da organização de implementar um novo perfil de gestão, baseado na gestão eficiente das pessoas e na mudança comportamental de seus executivos.

### **5.7.3 Gerentes/líderes x realização das ações estratégicas**

São inegáveis as mudanças por que têm passado as organizações, nas últimas décadas, movidas por alterações ambientais, que demandam sua constante adaptação.

Desde o início do século passado, a necessidade de mão-de-obra, matéria-prima ou energia, necessárias à produção de uma unidade adicional de produto

manufaturado, vem sendo reduzida, em contrapartida, é inversamente proporcional o crescimento da informação e do conhecimento necessário para cada unidade adicional de produção, motivando o crescimento da demanda por profissionais com maior nível de educação e conhecimento.

À medida que o diferencial das empresas passa a ser o conhecimento e não a estrutura física, visto que esta é cada vez mais facilmente igualável pelos concorrentes, maior é a importância dada ao papel dos gerentes.

Se, no ambiente burocrático que se desenvolveu no século XX, seu papel era conduzir o processo, utilizando a “força-de-trabalho”, hoje tem seu foco nos resultados e, para obtê-los, precisa conhecer profundamente sua equipe, suas características e competências. A função de controlar, exercida pelo antigo gerente, sofreu significativa alteração, uma vez que as atividades de caráter mecânico e repetitivo são hoje, em sua maior parte, realizadas pelas máquinas. O novo líder precisa de outros requisitos para conduzir seus liderados.

Lawler III (2001) afirma que, cada vez mais o trabalho demanda conhecimento, requerendo das pessoas geração de informações e atuação com conceitos abstratos. Além disso, os profissionais tendem a ser avaliados por suas habilidades de pensar, analisar e solucionar problemas. As pessoas se tornaram um fator de vantagem competitiva, já que as mudanças na natureza do trabalho modificaram as antigas vantagens competitivas das organizações.

Quando se perguntou à Direção e à ARH da Ultragaz como a “transformação” de gerentes em líderes poderia ajudar a empresa a realizar suas ações estratégicas, externaram o seguinte entendimento:

*Com a comoditização da maior parte das tecnologias, recursos financeiros e até de muitos tipos de conhecimento, a diferenciação faz-se exclusivamente a partir das pessoas que compõem a empresa. A existência de líderes de qualidade é fundamental à existência e ao sucesso de qualquer empresa. Os líderes colaboram com as empresas na definição de estratégias vencedoras, na montagem de times de pessoas de alta qualificação e implantação eficaz. (Diretor I, informação verbal)*

*A liderança assegura o envolvimento das pessoas nas decisões de mudanças organizacionais importantes,, inclusive culturais, com persistência e impacto no resultado, quebrando paradigmas, se mostrando empreendedores e antecipando desafios estratégicos, visando à sustentabilidade do negócio. (Diretor II, informação verbal)*

*[...]. com isso, tornamos a empresa mais competitiva, através das pessoas em busca do resultado. (Recursos Humanos, informação verbal)*

De acordo com os entrevistados, o objetivo da Cia Ultragaz S/A ao desenvolver habilidades de liderança em seus executivos, é exatamente torná-los diferenciais competitivos, capazes de conduzir processo de mudança e desenvolvimento das equipes. Entende-se, portanto, que, para exercer a liderança o executivo deve estar ciente das diferenças entre liderar e gerenciar e buscar o desenvolvimento de capacidades necessárias ao exercício da liderança.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES**

Este capítulo buscou resgatar as principais idéias desenvolvidas ao longo deste trabalho e apresentar as conclusões e descobertas propiciadas pela pesquisa, de forma a responder às perguntas propostas e avaliar se os objetivos estabelecidos foram atingidos. Neste capítulo serão também apontadas as limitações deste estudo, bem como sugestões para novas pesquisas sobre o tema.

A pesquisa realizada possibilitou a identificação de vários aspectos ligados ao aprendizado da liderança e seus impactos no aprimoramento dos executivos e da organização, viabilizando uma melhor compreensão dos objetivos da empresa pesquisada, ao implementar um programa de desenvolvimento de lideranças junto a seus executivos.

Foi possível inferir, ao longo do estudo que, na Ultragaz,

1. os gerentes e líderes desempenham papéis diferenciados;
2. as habilidades dos gerentes e líderes, embora distintas, não excludentes, mas cumulativas;
3. a liderança pode ser desenvolvida, e os líderes podem ser criados;
4. a liderança pode ser aprendida, mas não ensinada;
5. a experiência vivida é uma das ferramentas mais importantes no desenvolvimento da liderança.

Tendo em vista o problema de pesquisa proposto, qual seja, por que e como a Cia Ultragaz S/A busca desenvolver em seus executivos competências de liderança e qual é a percepção dos gestores sobre esse processo, concluiu-se que a organização pesquisada empenha esforços nesse sentido, mediante a adoção de práticas formais de educação, com o objetivo de preparar seu quadro gerencial para as mudanças impostas pelos processos de transformação econômica, social e tecnológica que a afetam diretamente e interferem no cenário em que se encontra inserida. Constitui meta da organização dispor de um quadro diretivo capaz de antever as mudanças e/ou implementá-las, com total adesão de seu quadro de funcionários, criando um ciclo vicioso de aprendizagem e desenvolvimento. Tal processo é propiciado por uma visão construtivista de aprendizagem, que entende o conhecimento como algo em constante produção.

Segundo a visão construtivista, o aprendiz, com base em uma postura ativa, constrói suas próprias interpretações do mundo através da reflexão sobre suas experiências pessoais e sobre seus relacionamentos com o meio e com os outros. Através do diálogo, constrói significados, valores e novos conhecimentos. Em consonância com o modelo construtivista o educador deve exercer um papel reflexivo, incentivando os alunos a construir novos conhecimentos a partir da análise e da interpretação de suas próprias experiências pessoais e profissionais, pautando-se permanentemente pelo espírito de reflexão crítica.

Quanto à percepção dos entrevistados sobre o processo de desenvolvimento de lideranças, no âmbito da organização, evidenciou-se, tanto por parte da direção e da área de recursos humanos, quanto por parte dos executivos ouvidos, uma avaliação positiva do programa, consensualmente aprovado por sua eficácia, no que tange aos

objetivos organizacionais de incutir nos indivíduos conceitos capazes de propiciar-lhes mudanças em termos de habilidades, atitudes e conhecimentos, mas não em seu desempenho a partir do treinamento. Em face do exposto, conclui-se, portanto, que o objetivo principal deste estudo foi plenamente atingido.

Quanto aos objetivos específicos ( 1º e 2º), os dados revelaram que o corpo diretivo e a Área de Recursos Humanos da Ultragaz, baseando-se na realidade da organização, apontaram consensualmente como características de *gerenciamento* imprescindíveis o foco nos resultados da empresa, além de conhecimentos técnicos específicos, formação ética, senso de justiça, habilidade de acompanhamento e controle da equipe. Quanto às competências de *liderança*, referiram-se com maior incidência, durante as entrevistas, ao foco em inovação, com vistas à promoção de mudanças, e no desenvolvimento das pessoas por entenderem que são elas que fazem toda a diferença na obtenção dos resultados. Enfatizaram também no líder, além de amplos conhecimentos técnicos específicos, relativos à função desempenhada e às demais atividades da empresa, de modo a dimensionar com clareza as implicações de suas ações, as características de flexibilidade, transparência, habilidade de captar a adesão da equipe em prol de objetivos comuns e de uma visão de futuro, sem perder, contudo, de vista o aqui e o agora.

Constatou-se que o enfoque da Direção e da Área de Recursos Humanos mostrou-se bastante coerente com as idéias dos autores abordados na revisão de literatura, especialmente Bennis (1996,1997, 2001) e Drucker (1996) fato que pode ser atribuído ao conteúdo de abordagem obrigatória pelos executivos participantes do processo de desenvolvimento de lideranças, no Programa.

O corpo gerencial da Ultragaz, por sua vez, enfatizou a percepção de que a liderança é um atributo que todo gerente deveria buscar incorporar a seu perfil, de modo a exercer sua função com base na autoridade conquistada e não no poder que lhe é conferido pela posição hierárquica ocupada na organização.

Apontando diferenças entre as habilidades dos gerentes e dos líderes, os executivos coincidiram com a visão defendida pelos Diretores e RH a respeito dos conhecimentos e habilidades gerenciais, ressaltando que o líder deve ter as competências do gerente, agregadas à capacidade de motivar as pessoas, propor e efetivar mudanças.

Reportando-se à realidade da Ultragaz, observaram que a liderança se distingue do gerenciamento, principalmente pelo fato de o líder buscar utilizar toda a potencialidade das pessoas e, ao mesmo tempo, ser referência para elas. Ele é seguido por seu carisma; pela visão que tem do futuro da empresa e por mobilizar a equipe, sem autoritarismo, em prol de objetivos comuns e inovadores; por incentivar o desenvolvimento de cada um, propiciando o crescimento de todos, ao longo do processo de consecução das metas da organização.

Em síntese, o grupo de entrevistados revelou ter claro conhecimento das habilidades necessárias a um gestor eficiente, revelando em seu discurso explícita predileção pelos líderes, em face do componente carismático e da visão de futuro que o diferencia dos gerentes, tornando-o admirado e seguido, por saber utilizar-se da energia e da emoção das pessoas para obter o máximo de sua equipe, superar desafios e até mesmo ultrapassar os resultados previstos.

Quanto às práticas de treinamento e desenvolvimento das competências de liderança na Ultragaz ( 3º objetivo ), os dados da pesquisa evidenciaram que a empresa adota o modelo de gestão por competências, entendidas como conhecimento e habilidades pessoais passíveis de agregar expressivo valor aos resultados previstos.

Constatou-se que, a comparação entre o nível de competências e as expectativas da organização em termos futuros é o ponto de referência para a definição das novas competências a serem desenvolvidas em determinado prazo.

Com vistas ao fortalecimento do negócio e ao alcance de sua visão de futuro, a partir do aprimoramento das pessoas, a Ultragaz programou um módulo de ensino para o desenvolvimento de um conjunto de seis competências-chave em seus executivos, de forma a transformá-los em líderes: habilidade de desenvolvimento de pessoas, foco no resultado, capacidade de inovação, capacidade de mobilização da equipe para promover mudanças, habilidade de investir na satisfação do cliente, visão estratégica.

Trata-se de um processo de desenvolvimento de habilidades de que os indivíduos já dispõem ou adquirem mediante ações e métodos direcionados para a mudança de comportamentos. As técnicas de ensino utilizadas são, basicamente, dinâmicas de grupo, discussão de textos, debates, prática de auto-avaliação e elaboração de um roteiro de desenvolvimento pessoal em liderança, conforme pormenorizado nos capítulos 3 e 5.

É pertinente observar que a Ultragaz reservou-se o direito de manter sigilo quanto à estrutura do Programa e aos valores financeiros envolvidos, uma vez que é desenvolvido por uma empresa terceirizada, que não autoriza a ampla divulgação dos conteúdos trabalhados nem das práticas de treinamento e desenvolvimento de competências de liderança no âmbito da empresa objeto da pesquisa. É possível, contudo, informar que a metodologia ancora-se em autores de renome, entre os quais pode-se citar Motta, Bennis, Nanus, Drucker e outros, cujas pesquisas foram enfocadas no referencial teórico deste trabalho.

Cabe ainda acrescentar que, concluído o processo formal de aprendizagem, é oferecido ao executivo o acompanhamento de um “coach” ( “treinador”), espécie de facilitador incumbido de orientá-lo, ajudando-o no planejamento e na execução de suas ações e propiciando-lhe oportunidade de reflexão sobre o próprio desenvolvimento, com vistas a torná-lo mais pró-ativo e seguro em seus novos comportamentos, no âmbito do trabalho.

Quanto ao quarto e último objetivo, qual seja, a percepção dos executivos sobre o processo de desenvolvimento das lideranças na Cia. Ultragaz S/A , o discurso dos entrevistados aplaudiu consensualmente a iniciativa da empresa, por entenderem que são fatores essenciais a seu sucesso, a ação de profissionais bem qualificados e comprometidos com as metas da organização, seu maior diferencial competitivo, além da visão bem direcionada e o foco nos resultados.

Este estudo sofreu algumas limitações, impostas pelo método utilizado, uma vez que pesquisas qualitativas não podem ser utilizadas para comprovar relações de causa e efeito. Além disso, há o componente subjetivo, passível de interferir não só nas

percepções e interpretações dos entrevistados, mas também nas do próprio pesquisador.

Além disso, não foi possível identificar quais forma os conhecimentos, atitudes e habilidades modificadas pela participação dos executivos no Programa de Desenvolvimento de Lideranças, uma vez que não se realizou uma avaliação das competências apresentadas pelos entrevistados, antes de passarem pelo programa.

Quanto às recomendações para futuras pesquisas, considera-se pertinente a realização de investigações visando a complementar, corroborar ou discordar das descobertas do presente estudo, tais como:

- pesquisa sobre aprendizagem de liderança, com foco na compreensão do fenômeno da aprendizagem;
- pesquisa sobre a percepção dos executivos quanto aos pontos positivos e negativos que verificaram no conteúdo do programa;
- pesquisa que avalie o resultado do programa, seus impactos sobre a gestão e a performance dos executivos;
- pesquisa sobre os resultados pós-programa, obtidos pelos executivos nas ações estratégicas da organização;
- pesquisa que compare o programa de desenvolvimento da organização pesquisada com outros modelos e seus resultados.

Concluindo, a pesquisa evidenciou que o aprendizado da liderança gerencial é um desafio. A liderança é um processo dinâmico, contínuo e cumulativo, cujo domínio depende, antes de mais nada, da vontade de liderar e da busca incessante do autoconhecimento e auto-aperfeiçoamento.

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, Daisy Quintana. **Gerência dos anos 80 e 90**, um estudo de caso. Dissertação de Mestrado. Porto Alegre: PPGA-UFRGS, 1994.

AKTOUF, O. **Administrador entre a tradição e a renovação**. São Paulo: Atlas, 1996.

ALDRICH, H. **Organizations & environments**. New Jersey: Prentice-Hall, 1979.

ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. São Paulo: Thompson, 1999. Cap. 6 e 7.

AQUINO, C. P. **Administração de recursos humanos: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1980.

ASHKENAS, Ronald; SCHAFFER, Robert. Managers can avoid wasting time. **Havard Business Review**, Boston, v. 60, nº 3.p. 98-104, 1982.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE RECURSOS HUMANOS – ABRH. **Evolução, práticas e retrato atual de recursos humanos no Brasil**. São Paulo: ABRH, 1999.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.

BARROS, Aidil de Jesus P.; LEHFELD, Neide A. de Souza. **Projeto de pesquisa: propostas metodológicas**. Petrópolis: Vozes, 1996.

BEAL, George M. *et al.* **Liderança e dinâmica de grupo**. 6. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1972.

BECKHARD, Richard. **Desenvolvimento organizacional: estratégias e modelos**. São Paulo: Blucher, 1972.

BENNIS, W. (org.). **Líderes e lideranças: entrevistas com lideranças empresariais e políticas dos Estados Unidos, Japão e Europa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

BENNIS, W. **A formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1996.

BENNIS, W. **A invenção de uma vida**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

BENNIS, W. A nova Liderança – In: **Liderança e Gestão de Pessoas**: autores e conceitos imprescindíveis. Org. Carlos Alberto Júlio e José Salibi Neto – São Paulo: Publifolha, 2002.

BENNIS, W. **Desenvolvimento organizacional**: natureza, origens e perspectivas. São Paulo : Edgard Blücher, 1972.

BENNIS, W. O futuro não tem prazo na prateleira – In: BENNIS, W; SPREITZER, G.M; CUMMINGS, T. G(org.) **O futuro da liderança**: uma coletânea com as idéias dos maiores líderes da atualidade. São Paulo: Futura, 2001.

BENNIS, W. **Organizações em mudança**. São Paulo: Atlas, 1976.

BENNIS, W. **Os gênios da organização**: as forças que impulsionam a criatividade das equipes de sucesso. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

BENNIS, W. Tornando-se um líder de líderes. In: GIBSON, Rowan (Org.). **Repensando o futuro**: repensando negócios, princípios, concorrência, controle e complexidade, liderança, mercados e o mundo. São Paulo : Makron Books, 1998.

BENNIS, W., NANUS, B. **Líderes**: estratégias para assumir a verdadeira liderança. São Paulo: Harbra, 1988.

BENNIS, W.; NANUS, B. **Leaders: Strategies for taking charge**. New York: Harper Collins, 1985.

BENNIS, Warren. **Becoming a leader**. Hutchinson/USA: Bussines Books, 1989.

BENTO, A. M.; WYSK, R.B. **As Funções do Administrador**: pesquisa piloto no Rio de Janeiro. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 23, nº3.p.5-14, 1983.

BERGAMINI, C. W. **Desenvolvimento de recursos humanos**: uma estratégia de desenvolvimento organizacional. São Paulo: Atlas, 1980.

BERGAMINI, C. W. **Liderança**: administração do sentido. São Paulo: Atlas, 1994. 234 p.

BERGAMINI, Cecília, W. O desafio da liderança. In: BERGAMINI, Cecília, CODA, W.; Roberto. (Orgs.). **Psicodinâmica da vida Organizacional**: motivação e liderança. São Paulo: Atlas, 1997.

BLAKE, R. R. e MOUTON, J.S. **O Novo Grid Gerencial**. São Paulo: Pioneira, 1988.

BLAKE, Robert R.; MOUTON, Jane S. **O Grid Gerencial**. São Paulo: Pioneira, 1976.

BOLT, J. F. Desenvolvimento de líderes tridimensionais. In: PETER F. DRUCKER FOUNDATION (org.). **O líder do futuro**: visões, estratégias e práticas para uma nova era. 5a. ed. São Paulo: Futura, 1996.

BOOG, G. G. **O desafio da competência**. São Paulo: Best Seller, 1991.

BOTELHO, E. F. **Administração inteligente**: a revolução administrativa. São Paulo: Atlas, 1992.

BOTELHO, E. F. **Do gerente ao líder**: a evolução profissional. 2ª ed. – São Paulo: Atlas, 1991.

BOTTOMORE, Tom & OUTHWAITE, William. **Dicionário do pensamento social do século XX**. (Editoria brasileira: Renato Lessa e Wanderley Guilherme dos Santos). Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1996.

BOYATIZIS, R. **The competent manager: a model of effective performance**. New York: Wiley, 1982.

BRANDÃO, H.; GUIMARÃES, T. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de uma construto. In **Encontro Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração**. Conferência, Foz do Iguaçu, 1999.

BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e capital monopolista**: a degradação do trabalho no século XX. Tradução de Nathanael C. Caixeiro. 3 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1987.

BUCKINGHAM, G. **A única coisa que você precisa saber**: Gestão, liderança e trajetória de sucesso. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento do Trabalho do Dia-a-Dia**. Belo Horizonte: UFMG/FCO. 1994.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)**, Belo Horizonte: UFMG/FCO, 1992.

CARROLL, Stephen J. & GILLEN, Dennis J. Are the Classical management functions useful in describing managerial work? **Academy of Management Review**, Mississippi State, v.12.nº 1, p.38-51,1987.

CARTWRIGHT & ZANDER. **Grupo, medo e liderança**: pesquisa e teoria. São Paulo: Herder, 1967.

CARVALHO, R. **Capacitação tecnológica, reavaliação do trabalho e educação**. Rio de janeiro: Vozes, 1994.

CASTRO, José. M. **Burocracia, ideologia e controle**: um estudo de caso. 1989. Dissertação (Mestrado em Economia) – Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, 1989.

CATTANI, A. David. **Trabalho e tecnologia**: dicionário crítico. Porto Alegre: Vozes, 1997.

CERVO, A. L. & BERVIAN, P. A. **Metodologia científica para uso de estudantes universitários**. 2. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978. 158 p.

CHAMPY, James. O âmbito da ambição. **Revista HSM Management**: informação e conhecimento para a gestão empresarial, n. 23, ano 4, p. 8-12, 2000.

CHAMPY, James. **Reengenharia da gerência**: o mandato da nova liderança. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo nas organizações**: dimensões esquecidas. v. II. São Paulo: Atlas, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus,1999.

competitividade na economia globalizada. São Paulo: Atlas, 2. Ed., 2000.

COVEY, S. R. **Liderança baseada em princípios**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

COVEY, S. R. Três funções do líder no novo paradigma. In: PETER F. DRUCKER FOUNDATION (org.). **O líder do futuro**: visões, estratégias e práticas para uma nova era. 5a. ed. São Paulo: Futura, 1996.

CRAINER, Stuart. **Grandes pensadores da Administração**. São Paulo: Futura, 2000.

DAVENPORT, T.H. O trabalho com base no conhecimento e o futuro da administração – IN: BENNIS, W; SPREITZER, G.M; CUMMINGS, T. G(org.) **O futuro da liderança**: uma coletânea com as idéias dos maiores líderes da atualidade. São Paulo: Futura, 2001.

DAY, D.V.; LORD, R.G. **Executive leadership and organizational performance**: suggestions for new theory and methodology. Journal of Management, p.453-464, out.1998.

DE PREE, M. **Liderar é uma arte**. São Paulo: Best Seller, 1994.

DECRANE JR., A. C. Um modelo constitucional da liderança. In: PETER F. DRUCKER FOUNDATION (org.). **O líder do futuro**: visões, estratégias e práticas para uma nova era. 5.ed. São Paulo : Futura, 1996.

DEDE, Chris. Leadership without followers. In: KEARSLEY, G. ; LYNCH, W. (Eds.) **Educational technology**: leadership perspectives . Englewood Cliffs, NJ. Educational Technology Publications, p 19-28, 1993.

DENZIN, N. K., & LINCOLN, Y. S. **Handbook of qualitative research**. Thousand Oaks: Sage, 1994.

DEWEY, John. **Experiência e Educação**. São Paulo: Companhia Editora nacional, 1971.

DRUCKER, P. F. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

DRUCKER, Peter F. (org.). **Formação de dirigentes**. 3a. ed. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1978.

DRUCKER, Peter F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1999.

DRUCKER, Peter F. **Administrando para o futuro**: os anos 90 e a virada do século. 5.ed. São Paulo : Pioneira, 1996.

DRUCKER, Peter F. Introdução: rumo a nova organização. In: HESSELBEIN, F., GOLDSMITH, M., BECKHARD, R. **A organização do futuro**. São Paulo: Futura, 1997.

DRUCKER, Peter F. **Tecnologia, gerência e sociedade**: as transformações da empresa na sociedade tecnológica. Petrópolis, RJ : Vozes, 1971.

DURAND, T. Forms os Incompentece. **Proceedings Fourth International Conference on Competence- Based Management**. Oslo: Norwegian School of Management, 1998.

ENCICLOPEDIA MIRADOR INTERNACIONAL, v. 20, São Paulo: Britânica, 1987.

ESCRIVÃO FILHO, E. **A natureza do trabalho executivo**: uma investigação sobre as atividades racionalizadoras do responsável pelo processo produtivo em empresas de médio porte. Florianópolis, 1995. Tese de Doutorado. Centro Tecnológico – UFSC.

ETZIONI, Amitai. **Organizações complexas** – um estudo das organizações em face dos problemas sociais. São Paulo: Atlas, 1ª edição, 1974.

ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas**. São Paulo: Pioneira, 7ª edição, 1984.

FARIA, Albino Nogueira de. **Chefia e liderança**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1982.

FARREN, C.; KAYE, B. L. Novas habilidades para novos papéis de liderança. In: PETER F. DRUCKER FOUNDATION (org.). **O líder do futuro**: visões, estratégias e práticas para uma nova era. 5a. ed. São Paulo: Futura, 1996.

FAYOL. Henri. **Administração Industrial e Geral**. São Paulo: Atlas, 1986.

FAZENDA, Ivani (org.) **A pesquisa em educação e as transformações do conhecimento**. Campinas: Papirus, 1997.

FAZENDA, Ivani (org.) **Metodologia da pesquisa educacional**. São Paulo: Cortez, 1994.

FERREIRA, Ademir A., REIS, Ana C.F. e PEREIRA, Maria I. **Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias**. São Paulo: Pioneira, 5ª reimpr. da 1ª ed. De 1997. 2001.

FERREIRA, Aurélio B. H. **Novo Dicionário da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1ª edição, 14ª reimpressão.

FIEDLER, F.E. **A theory of leadership effectiveness**. New York: Mc Graw-Hill, 1967.

FIEDLER, Fred E., CHEMERS, Martin M. **Liderança e administração eficaz**. São Paulo : Pioneira, 1981.

FILION, Louis Jacques. O Planejamento do seu Sistema de Aprendizagem Empresarial: Identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.31, n.3, p.63-71, jul./set. 1991.

FOLLETT, Mary Parker Os elementos da liderança. In: GRAHAM, Pauline (Org.). **Mary Parker Follett:: profeta do gerenciamento**. Rio de Janeiro : Qualitymark, 1997.

FOLLETT, Mary Parker. A base da autoridade. In: GRAHAM, Pauline (Org.). **Mary**

GARDNER, John W. **Liderança**. Rio de Janeiro:Record, 1990.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1988.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOLDSMITH, M. Indagar, aprender, acompanhar e crescer. In: PETER F. DRUCKER FOUNDATION (org.). **O líder do futuro: visão, estratégias e práticas para uma nova era**. 5a. ed. São Paulo: Futura, 1996.

KATZ, Robert. Skills of an effective administrator. **Harvard Business Review**. Boston, 33 (January- February), 1955, pp. 33-42.

MAQUIAVEL, Nicolau. **O príncipe**. Tradução de Maria Júlia Goldwasser, 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1996.

MARCH, James G. e SIMON, Herbert A. **Teoria das organizações**. Rio de Janeiro: FGV, 2a, edição, 2a, tiragem, 1972.

MARCONDES, R. C.; PAIVA, J. A. Afinal, a universidade corporativa é uma T&D revisitada? In: ANPAD, 18. 2001, Campinas. **Anais...**, 2001. Campinas, 2001.

MARIN, A. J. Educação continuada: introdução a uma análise de termos e concepções. **Cadernos Cedes**, n. 36 (Educação continuada). Campinas: Papirus, 1995.

MAXIMIANO, Antonio C.A. **Teoria geral da Administração**: da escola científica à

MERRIAM, Sharan B. CAFFARELLA, Rosemary. **Learning in adulthood**: a comprehensive guide. São Francisco: Jossey-Bass, 1991.

MINOR, M. **Coaching e aconselhamento**: um guia prático para gerentes. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MINTZBERG, Henry. Managerial work: forty years later. In: CARLSON, S. Executive behavior. Uppsala, p. 97-119, 1991.

MINTZBERG, Henry. The configurational school: strategy formation as an episodic process. In: **Perspectives of strategic management**, 1986.

MINTZBERG, Henry. The manager's job: folklore and fact. **Harvard Business Review Classic**. Boston, v.68.nº 2, p. 163-176, 1990.

MINTZBERG, Henry. **The nature of managerial work**. New York: Harper Collins Publishers, 1973.

MITROFF, Ian I., MASON, Richard L., PEARSON, Christiane M. **Framebreak**: the radical redesign of american business. San Francisco : Jossey-Bass, 1994.

MORGAN, Gareth. **Imagens de organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MORGAN, M.; SMIRCICH, L. The case for qualitative research. **Academy of Management Review**, 5 (4), 1980.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Teoria das organizações**: evoluções e crítica. São Paulo: Pioneira, 2001.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Teoria geral da administração**: uma introdução. 16. ed. São Paulo : Pioneira, 1996.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. 4a. ed. Rio de Janeiro: Record, 1994.

MOTTA, P. R. **Transformação original**: a teoria e a prática de inovar. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

NANUS, Burt. **Liderança visionária**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

NUR, Yusuf Ahmed. Charisma and managerial leadership: The gift that never was. **Business Horizons**, v.41, n.4, p19, Jul/Ag 1998.

OFFE, C. Reforma do Estado e trabalho. In: NABUCO, M. R; NETO, A. C. **Relações de trabalho contemporâneas**. Belo Horizonte: Sociedade Editora e Gráfica de Ação Comunitária, 1999.

OHMAE, Kenichi. **O novo palco da economia global**. Porto Alegre: Bookman, 1997.

PACONIS, William. The work of the leader. **Harvard Business Review**, Boston, v.70, nº 6, p.118-126, 1992.

PAGÈS, Max. *et al.* **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 1987.

**Parker Follett**: profeta do gerenciamento. Rio de Janeiro : Qualitymark, 1997. p. 149- 172.

PARKER, Glenn M. **O poder das equipes**: um guia prático para implementar equipes interfuncionais de alto desempenho. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1995.

PERRENOUD, P. **Construire dès compétences, est-ce tourner lê do aux savoirs?** Disponível em [www.unige.ch/fapse/sse/teachers/perrenoud/](http://www.unige.ch/fapse/sse/teachers/perrenoud/). Acesso em 23/01/06.

PETERS, Thomas J. **Leadership**: sad facts and silver linings. Harvard Business Review, Boston, v.57, nº 6, p. 164-172, 1979.

PETRINI, Maira. Sistemas de Informações, Inteligência e Criatividade. **Revista de Administração**, Porto Alegre, v.4, nº 1, julho/98.

PINCHOT, Gifford III. **Intrapreneuring**: por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor. São Paulo : Harbra, 1989.

PINCHOT, Gifford, PINCHOT, Elizabeth. **O poder das pessoas**: como usar a inteligência de todos dentro da empresa para conquista de mercado. Rio de Janeiro : Campus, 1994.

POCHMANN, M. **O trabalho sob fogo cruzado**: exclusão, desemprego e precarização no final do século. São Paulo: Contexto, 1999.

POLLARD, William C. O líder servidor. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. **O líder do futuro**. São Paulo: Futura, 1996.

PORCHÉ, G. **Coaching**. O apoio que fazem as pessoas brilharem. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

PUCCI, B. **Teoria Crítica e Produção do Conhecimento no Processo Educacional**. São Paulo: Papirus, 1996.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **A nova ciência das organizações**: uma reconceituação da riqueza das nações. 2.ed. Rio de Janeiro : Fundação Getúlio Vargas, 1989.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **Administração e contexto brasileiro**: esboço de uma teoria geral de administração. Rio de Janeiro : FGV, 1983.

RAMOS, Alberto Guerreiro. Modelos de homem e teoria administrativa. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 2, p. 3-12, abr./jun. 1984.

REDDIN, William J. **Eficácia Gerencial**. Atlas, 1981.

RICE, A. K. **Formação de Lideres**. São Paulo: Ibrasa, 1970.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000 a.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. Trad. Reynaldo Marcondes – 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002 b.

RODRIGUES, Suzana B. **O chefinho, o telefone e o bode**: autoritarismo e mudança cultural no setor de telecomunicações. 1991. Tese (para professor) – Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, 1991.

ROESCH, S. M. A.. **Projeto de estágio do curso de administração**: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso. São Paulo: Atlas, 1996.

RUAS, Roberto. **A Gestão das competências gerenciais e aprendizagem nas organizações**. Documento preliminar, PPGA/UFRGS, Porto Alegre. Mimeo, v.2, p.32, 2001 b.

RUAS, Roberto. **Aprendizagem nas organizações e desenvolvimento de competências**. Porto Alegre: PPGA/UFRGS. Mimeo. 2002.

RUAS, Roberto. **Competências gerenciais e aprendizagem nas organizações**: uma relação de futuro? Seminário Internacional de Competividades baseada no conhecimento, São Paulo: Agosto, 1999.

SALM, José Francisco. **Paradigmas na formação de administradores**: frustrações e possibilidades. Universidade e Desenvolvimento, Florianópolis, SC, v.1, out. 1993.

SANDBERG, J. **Understanding human competence at work**: an Interpretative Approach. The Academy of Management, v.43,nº 1, p. 9-25, February, 2000.

SANDRONI, P. **Dicionário de Economia**.São Paulo: Best Seller, 1989.

SAUSSOIS, Jean-Michel. Coordener, coopérer, adhérer – Les enjeux du management. In: **Sciences humaines** – Hours Série, n. 20 – mars/avril 1998.

SCHOLTES, Peter R. **O Manual do líder**: um guia para inspirar sua equipe e gerenciar o fluxo de trabalho no dia a dia. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1999.

SCULEY. J. **Odisséia**. São Paulo: Ed. Best Seller, 1987.

SENGE, Peter. **A Quinta Disciplina**: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. São Paulo: Beste Seller, 2ª edição, 1990.

SENGE, Peter. *et al.* **A dança das mudanças**: os desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem. Rio de janeiro: Ed. Campus, 2000.

SENGE, Peter. *et al.* **A Quinta Disciplina**: caderno de campo: estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

SENGE, Peter. *et al.* **De líder para líder**. São Paulo: Futura, 2000.

SIMON, Herbert A. **O Comportamento Administrativo**. Rio de Janeiro: FGV, 1965.

SPENCER,L.;SPENCER,S. **Compentece at work**. New York: John Wiley&Sons, 1993.

SROUR, R .H. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STEWART, Rosemary. A model for understanding managerial jobs and behavior. **Academy of Management Review**, Mississipi State, v.7,nº1,p.7-13,1982 a.

STEWART, Rosemary. **Contrasts in manager**: a guide to understanding managerial work. New York: Prentice Hall, 1982 b.

STEWART, Rosemary. **Managerial agendas** – reactive or proactive? *Organizational Dynamics*, p. 34-47, Autumm, 1979.

STOGDILL, R. **Handbooh of leadership**: a survey of theory and research. New York: The Free Press, 1974.

STOGDILL, R. Personal factors associated with leadership: a survey of the literature. **Journal of Psychology**, n. 25, p. 35-71, 1948.

STONER, James A. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.

STONER, James A. F; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil Ltda.(PHB), 1995.

TAYLOR, Frederick. **Princípios de Administração Científica**. São Paulo: Atlas, 1982.

TEIXEIRA, Francisco M. P. **Marca de empreendedores: a história do Grupo Ultra**. São Paulo : Prêmio, 1998.

TEIXEIRA, Hélio J. **Descrição e análise do trabalho de dirigentes de pequenas e médias empresas**. 1979. Dissertação de Mestrado – USP, São Paulo.

TEIXEIRA, Hélio J. **Estudo comparativo do trabalho e de dirigentes de PMEs e de Ges.** 1985. Tese de Doutorado – USP, São Paulo.

THOMAS, K.W.; VELTHOUSE, B.A. Cognitive elements of “empowerment”: An “interpretive” model of intrinsic task motivation. **Academy of Management Review**, v.15, n.4, p.666-681, OCT 1990, 1990.

TICHY, N. & CHARAN, R.. Agilidade, simplicidade, autoconfiança: uma entrevista com Jack Welch. In: BENNIS, W. (Org.). **Líderes e lideranças:** entrevista com lideranças empresariais e políticas dos Estados Unidos, Japão e Europa. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

**Trabalho.** Londrina: UEL, 1999. Apostila do Curso de Pós-graduação em Engenharia de Segurança do Trabalho.

TRIVIÑÓS, A, N, S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

ULTRAGAZ, Site institucional do grupo. Disponível em [www.ultragaz.com.br](http://www.ultragaz.com.br); acesso em 23 de janeiro de 2006.

ULTRAPAR PARTICIPAÇÕES S.A. **Relatório Anual.** São Paulo: Ultragaz, 1999, 2000, 2001, 2002, 2003.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 1998.

VIANA, Heraldo M. **Pesquisa em educação:** a observação. Brasília: Plano, 2003.

VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa qualitativa em administração.** Rio de Janeiro: FGV, 2004.

VOLPATO, Sílvia M. **Natureza do trabalho do administrador de biblioteca universitária.**2002. Tese de Doutorado – UFSC, Santa Catarina.

VROOM, V.H. **Leadership and decision making.** USA: University Pittsburg Press, 1978.

WAHRLICH, Beatriz M. S. **Uma Análise das Teorias da Organização.** Rio de Janeiro: FGV, 5ª edição, 1986.

WEBER, George B. Desenvolvendo líderes de amanhã. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. **O líder do futuro**. São Paulo: Futura, 1996.

WEBER, Max. Os fundamentos da organização burocrática: uma construção do tipo ideal. In: CAMPOS, Edmundo. **Sociologia da burocracia**. 4. ed. Rio de Janeiro : Zahar, 1978. p. 15-28.

WHYLE, JR., William F. **The Organization Man**. New York: Doubleday & Co.,1966.

WILHELM, W. Aprendendo com os líderes do passado. In: PETER F. DRUCKER FOUNDATION (Org.). **O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era**. 5. ed. São Paulo: Futura, 1996.

WOFFORD, J.C.; et al. A field study of a cognitive approach to understanding transformational and transactional leadership. **Leadership quarterly**, v.9, n.1, p55, 1998.

WOOD, R. PAYNE T. **Competency based recruitment and selection: a practice guide**. London, Wiley, 1998.

WREN, Daniel A. **The evolution of management thought**. New York : John Wiley, 1979.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YUKL, G. **Leadership in organizations**. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

YUKL, Gary A. Liderança Carismática e Transformacional. In: BERGAMINI, Cecília; CODA, Roberto. (Orgs.). **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. 2.ed. São Paulo: Atlas 1997.

YUKL, Gary A. Liderazgo gerencial: una revision de la teoria y la investigacion. **Ciência y Sociedad**, v.15,n. 74, p,441-505, out/dez. 1990.

ZALEZNIK, Abraham. Managers and leaders: are they different? **Harvard Business Review**, Boston, v.55, n.3, p.67-78,1977.

## **ANEXOS**

**ANEXO A – Termo de autorização para realização de pesquisa junto ao quadro de gestores da cia Ultragaz S/A**

Belo Horizonte, 28 de agosto de 2005.

Rosane de Carvalho Lima

DD. Gerente de Recursos Humanos

Cia Ultragaz S/A – São Paulo/ Sp

Prezada Senhora,

Solicito a autorização para realizar uma pesquisa, que constituirá em minha **Dissertação de Mestrado**, junto aos Gerentes (que participam/participaram do projeto de desenvolvimento de lideranças), Diretores e de vossa senhoria, que visa estudar o processo de desenvolvimento de habilidades de lideranças em gerentes e analisar a percepção dos mesmos sobre este processo.

A pesquisa será realizada através de entrevistas, com duração máxima de 45 minutos e considerando a disponibilidade de agenda de cada entrevistado.

É importante salientar que todas as informações serão mantidas em mais estrito sigilo e a identidade dos participantes será preservada.

Aproveito para solicitar autorização para divulgação da empresa em minha pesquisa, caso não concorde o mesmo não será divulgado.

Contando com a sua aprovação, aproveitamos a oportunidade para expressar minhas considerações e apreço.

Atenciosamente,

Helimar Souza Cabral

Mestrando Profissional em Administração

Faculdade de Estudos Administrativos de Minas Gerais

**ANEXO B – Carta de apresentação para entrevista**

Belo Horizonte, 28 de agosto de 2005.

Prezado (a) Senhor (a),

Estou realizando uma pesquisa sobre o processo de desenvolvimento de habilidades de lideranças em gerentes e analisando a percepção dos mesmos sobre este processo, para que possa finalizar meu Mestrado Profissional em Administração pela FEAD- Faculdade de Estudos Administrativos de Minas Gerais.

Para que possa obter as informações necessárias, torna-se fundamental que a coleta de dados seja obtida através de entrevistas, pois assim, será possível capturar a visão e a percepção de cada entrevista a cerca do tema. A entrevista levará no máximo 45 minutos e será agendada na medida de sua conveniência.

É importante salientar que todas as informações serão mantidas em mais estrito sigilo e a identidade dos participantes será preservada.

Informo ainda, que esta entrevista foi aprovada pela Gerência de Recursos Humanos, que poderá utilizar-se de seus resultados da maneira que melhor lhe convier, mas de forma alguma terá acesso aos dados e fontes desta pesquisa.

Atenciosamente,

Helimar Souza Cabral

Forma de Contato:

Telefones: (31) 3466-2634 / 8733-9945 / e-mail: helimar.Cabral@uol.com.br

**ANEXO C – Roteiro básico de entrevista para gerentes**

1. Fale sobre a sua vida profissional e sua formação acadêmica?
2. Descreva a empresa onde trabalha.
3. Descreva sua posição atual e suas responsabilidades.
4. Como e porque o senhor(a) tornou-se gerente? (Foi em consequência de um planejamento pessoal ou aconteceu em decorrência de outras atividades ou motivos?)
5. Como foram seus primeiros dias como gerente? (O que fez? Como se sentiu?)
6. Qual foi o tratamento ou orientação que a empresa lhe deu quando o senhor (a) assumiu o cargo de gerente?
7. O que seus superiores, colegas e subordinados esperam do senhor (a)?
8. Quais as experiências anteriores mais colaboraram para seu aprendizado gerencial?
9. Quais as principais habilidades e conhecimentos que um bom gerente deve ter?
10. Qual sua avaliação pessoal frente a essas habilidades e conhecimentos? Como o senhor os adquiriu?
11. Qual seria o fator chave para sucesso de um gerente?
12. Qual seria o fator chave para o sucesso da empresa onde trabalha?
13. Que conselhos o senhor(a) daria a alguém que está se tornando gerente agora?
14. O senhor(a) consegue distinguir diferenças entre as habilidades e conhecimentos que um líder possui e um gerente não? Pode mencioná-las?
15. O senhor (a) poderia descrever como a empresa em que trabalha desenvolve as habilidades de lideranças em seus gerentes?
16. Qual a sua percepção sobre este processo de desenvolvimento?
17. O senhor (a) poderia descrever como esta transformação de gerentes em líderes poderia ajudar a empresa em que trabalha a realizar suas ações estratégicas?

**ANEXO D – Roteiro básico de entrevista para diretores**

1. Fale sobre a sua vida profissional e sua formação acadêmica?
2. Descreva sua posição atual e suas responsabilidades.
3. Qual foi o tratamento ou orientação que a empresa lhe deu quando o senhor assumiu o cargo de Diretor?
4. O que acha que seus colegas de Diretoria e subordinados esperam do senhor?
5. Na sua opinião quais as habilidades e conhecimentos que um gerente deve ter?
6. E quais as principais habilidades e conhecimentos um líder precisa possuir?
7. Qual seria o fator chave para o sucesso da empresa onde trabalha?
8. O perfil dos gerentes atuais atenderiam esta demanda? Por que?
9. O senhor (a) poderia descrever como a empresa em que trabalha desenvolve as habilidades de lideranças em seus gerentes?
10. Qual a sua percepção sobre este processo de desenvolvimento?
11. O senhor (a) poderia descrever como esta transformação de gerentes em líderes poderia ajudar a empresa em que trabalha a realizar suas ações estratégicas?

**ANEXO E – Roteiro básico de entrevista para gestora de RH**

1. Fale sobre a sua vida profissional e sua formação acadêmica?
2. Descreva sua posição atual e suas responsabilidades.
3. Qual foi o tratamento ou orientação que a empresa lhe deu quando a senhora assumiu o cargo de Gestora de RH?
4. Na sua opinião quais as habilidades e conhecimentos que um gerente deve ter?
5. E quais as principais habilidades e conhecimentos um líder precisa possuir?
6. Qual seria o fator chave para o sucesso da empresa onde trabalha?
7. Os perfis dos gerentes atuais atenderiam esta demanda? Por que?
8. A senhora poderia descrever como a empresa em que trabalha desenvolve as habilidades de lideranças em seus gerentes?
9. Qual a finalidade e como a senhora percebe este processo de desenvolvimento?
10. A senhora poderia descrever como esta transformação de gerentes em líderes poderia ajudar a empresa em que trabalha a realizar suas ações estratégicas?

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)