

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

**ANÁLISE DO PROCESSO DE FORMAÇÃO DE LIDERANÇAS  
EMPRESARIAIS:  
O CASO DANA-ALBARUS**

Simone Selau Magnus

Dissertação de Mestrado, apresentada junto ao Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção de título de Mestre em Administração - Opção: Organizações.

Orientador: Prof. Dr. Cláudio Mazzilli

Porto Alegre, dezembro 1999.

Ao Mauro,

pelo seu amor e dedicação.

## AGRADECIMENTOS

Ao professor orientador, Dr. Cláudio Mazzilli, pela sua presença e acompanhamento durante o desenvolvimento do trabalho, bem como por sua mente aberta a novas linhas de pesquisa;

Em especial aos professores Dr. Luís Roque Klering e Dr. Francisco Araújo Santos, por suas contribuições para conhecimentos que excedem os temas da Administração;

À professora Dr<sup>a</sup>. Marlene Neves Strey (PUC/RS), pela sua disponibilidade em participar da banca de defesa de dissertação;

Ao professor Laurent Lapierre, diretor do *Grupe de recherche sur les pratiques de leadership en gestion* HEC, Montreal, que, em seus seminários em Porto Alegre, proporcionou ampla reflexão a respeito do tema liderança e subjetividade, objeto desta pesquisa;

Aos professores do PPGA , que contribuíram para minha formação em uma área na qual, até então, eu me desenvolvera;

Aos colegas do mestrado, em especial a Maira Pizzoloto, Marinalva da Silva e Ilsa Lemos, pelas discussões a respeito dos temas de Administração e sugestões valiosas;

Aos funcionários do PPGA, pela cordialidade e presteza no atendimento às necessidades dos alunos;

Aos meus familiares, pela confiança, respeito e carinho que manifestaram, desde muito cedo, em relação ao meu trabalho;

À empresa Dana-Albarus, em especial aos Executivos que participaram desta pesquisa, que, com seu incentivo e confiança, proporcionaram subsídios para a análise das questões que envolvem a vida pessoal e profissional de um líder.

## SUMÁRIO

RESUMO.....	11
ABSTRACT.....	12
INTRODUÇÃO.....	13
CAPÍTULO I - A LIDERANÇA ORGANIZACIONAL .....	17
1.1-Evolução do Conceito de Liderança.....	17
1.2-O Conceito Liderança.....	22
1.3-O Gerente e a Liderança .....	25
1.4- Abordagem à Subjetividade da Liderança .....	28
1.5-O Poder e a Liderança .....	32
1.6-A Liderança e o Grupo.....	35
1.7-Abordagem Psicanalitica da Liderança .....	37
1.8-Conclusões.....	41
CAPÍTULO II - DESCRIÇÃO ORGANIZACIONAL DO GRUPO DANA- ALBARUS S.A. INDÚSTRIA E COMÉRCIO.....	45
2.1-Dados Históricos do Grupo Dana-Albarus.....	45
2.2-Filosofia do Grupo Dana-Albarus .....	49
2.3-Resultados Históricos Consolidados.....	52
2.4-Perspectivas da Empresa.....	55

CAPÍTULO III - METODOLOGIA .....	56
3.1-Situação Problemática .....	56
3.2-Problema de Pesquisa .....	58
3.3-Objetivos.....	58
3.3.1-Objetivo Geral .....	58
3.3.2-Objetivos Específicos.....	59
3.4-Método de Pesquisa.....	59
3.5-Delimitação da População da Pesquisa.....	60
3.6-Amostragem.....	60
3.7-Os Instrumentos de Coleta de Dados .....	62
3.8-Análise dos Dados.....	63
CAPÍTULO IV - APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	65
4.1-Descrição da Amostra.....	66
4.2-A Coleta de Dados.....	67
4.3-A Análise de Conteúdo das Entrevistas .....	69
4.4-Apresentação dos Resultados da Análise de Conteúdo.....	70
4.4.1-Apresentação das Histórias de Casos.....	70
4.4.2-Quadros-Resumo.....	94
4.4.3-Demonstrativo do Quadro Geral das Categorias .....	102
4.4.4- Descrição das Categorias Iniciais .....	104
1. A Influência dos Pais na Infância.....	104
2. Momentos da Infância que Marcaram .....	106
3. Figuras Importantes na Infância.....	107

4. Formação Acadêmica.....	109
5. Primeiras Experiências Profissionais.....	110
6. Ascensão Profissional.....	111
7. Projeto e Ambições para a Carreira Profissional.....	113
8. O Significado de Ser Dirigente .....	114
9. O Uso do Poder na Liderança.....	115
10. Conceito de Sucesso na Carreira .....	116
11. Denominação de Fracasso na Carreira .....	117
12. Benefícios Proporcionados por Ser Dirigente .....	119
13. A Filosofia da Empresa Dana-Albarus .....	120
14. A Liderança na Albarus.....	121
15. A Relação da Empresa com o Funcionário .....	123
16. A Visão Estratégica .....	124
17. A Relação com o Dinheiro.....	125
18. Sonhos que Procura Realizar.....	126
19. Sentimento de Contribuir para a Sociedade.....	127
20. Visão do Mundo: Humanística e Empresarial.....	128
<i>4.4.5-Categorias Intermediárias.....</i>	<i>129</i>
I. Relacionamento Familiar.....	130
II. O Desenvolvimento da Carreira Profissional.....	131
III. A Responsabilidade de Tomar Decisões.....	133
IV. Resultado da Dedicção ao Trabalho .....	134
V. A Administração na Empresa Dana-Albarus .....	136
VI. A Albarus Futuramente.....	138

VII. Características Pessoais.....	139
VIII. Idealização de um Mundo Melhor.....	141
4.4.6-Categorias Finais .....	142
A. Influência da Vida Pessoal e Profissional na Carreira.....	142
B. Perfis de Liderança Empresariais .....	144
C. A Utilização dos Princípios Administrativos na Empresa .....	146
D. Personalidade .....	148
4.5-Conclusões.....	150
CAPÍTULO V - CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	151
5.1 - Dos Resultados ao Referencial Teórico.....	151
BIBLIOGRAFIA .....	160

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Demonstrativo do Perfil dos Executivos .....	66
Quadro 2 - Demonstrativo das características dos líderes – Vida Pessoal..	94
Quadro 3 - Demonstrativo das características dos líderes – Liderança .....	95
Quadro 4 - Demonstrativo das características dos líderes – Definição de Liderança .....	96
Quadro 5 - Demonstrativo das características da Empresa Dana-Albarus...	97
Quadro 6 - Demonstrativo das características de personalidade dos Líderes .....	98
Quadro 7 - Demonstrativo das características dos líderes - Geral .....	99
Quadro 8 - Demonstrativo geral do processo de derivação das categorias iniciais, intermediárias e finais .....	101
Quadro 9 - Processo de derivação da categoria intermediária “Relacionamento Familiar” .....	128
Quadro 10 - Processo de derivação da categoria intermediária “O Desenvolvimento da Carreira Profissional” .....	129
Quadro 11: Processo de derivação da categoria intermediária “A Responsabilidade de Tomar Decisões” .....	131
Quadro 12 - Processo de derivação da categoria intermediária “Resultado da Dedicção ao Trabalho” .....	132
Quadro 13 - Processo de derivação da categoria intermediária “A Administração na Empresa Dana-Albarus” .....	134
Quadro 14 - Processo de derivação da categoria intermediária “A Albarus Futuramente” .....	135
Quadro 15 - Processo de derivação da categoria intermediária	

“Características Pessoais” .....	137
Quadro 16 - Processo de derivação da categoria intermediária “Idealização de um Mundo Melhor” .....	138
Quadro 17 - O processo de derivação da categoria final “Influência da Vida Pessoal e Profissional na Carreira” .....	140
Quadro 18 - O processo de derivação da categoria final “Perfis de Liderança Empresarial” .....	142
Quadro 19 - O processo de derivação da categoria final “A Utilização dos Princípios Administrativos na Empresa” .....	144
Quadro 20 - O processo de derivação da categoria final “Personalidade”. .....	146
Tabela 1 - Resultados Históricos Consolidados.....	53
Figura 1 - Organograma da Diretoria do Grupo Dana-Albarus em 31/12/1998 .....	48
Anexo A – Modelo <i>Guia de Entrevista</i> , proposto por Laurent Lapierre.	

## RESUMO

Esta pesquisa aborda o processo de formação de lideranças empresariais, estabelecendo uma tipologia acerca dos diferentes perfis de liderança verificados na empresa Dana-Albarus S.A. Indústria e Comércio. Objetiva-se analisar, comparativamente, a influência da vida pessoal e profissional na formação de líderes, bem como, o conceito de liderança, privilegiado no grupo Dana-Albarus, à luz das teorias administrativas.

Os dados foram coletados com base em entrevistas semi-estruturadas, realizadas com seis executivos da empresa Dana-Albarus. Para a análise de dados coletados, utilizou-se a metodologia de análise de conteúdo, na modalidade de análise temática. Os resultados são apresentados em três conjuntos de categorias: as vinte categorias iniciais foram reagrupadas em oito categorias intermediárias e, posteriormente, sintetizadas em quatro categorias finais.

A análise subjetiva dos dados levou a compreender, em maior profundidade, o caráter dos executivos, concluindo-se que estes apresentam características de líderes em suas personalidades. A partir deste estudo, pode-se verificar que os executivos sofrem influências positivas e negativas desde sua infância, as quais formarão sua personalidade e, conseqüentemente, suas atitudes pessoais e profissionais.

## **ABSTRACT**

This work is focused on the process of forming entrepreneurial leadership, establishing a typology about the various types of leadership found at the company Dana-Albarus S.A. Indústria e Comércio. Our objective is to analyze the influence of the personal and professional life in the creation of a leader and the leadership concept under the focus of the administrative theories. The data were collected through semi-structured interviews with six of the Company executives. To do the data analysis, the content analysis method – thematic analysis mode - was used. The results are presented in three category sets: the first twenty categories were re-grouped in eight intermediate categories and then summarized in four final categories. The subjective analysis of the data led to a deeper understanding of the executives' character and to the conclusion that they have characteristics of leaders in their personalities. From this study one can verify that the executives suffer positive and negative influences since the childhood, which will form their personality and affect their personal and professional attitudes.

## INTRODUÇÃO

O mundo empresarial tem sido alvo de constantes e intensas mudanças que estão alterando, radicalmente, o estilo de liderança tradicional. As transformações são em todos os âmbitos e demandam adaptações rápidas e eficazes das empresas e dos líderes.

Em meio a esse ambiente de constantes transformações sociais, constatou-se que o conceito de liderança tem evoluído ao longo dos tempos. O surgimento de líderes é parte do processo de ascensão da administração desde a escola da Administração Científica, desenvolvida por Taylor (1982), a qual buscava determinar, cientificamente, os melhores métodos para realização de qualquer tarefa, selecionando, treinando e motivando os trabalhadores. Na Administração Científica, os líderes desempenhavam uma função fundamental na delegação de tarefas.

Nesse processo evolutivo, a escola Comportamental surgiu, em parte, porque a Administração Científica não proporcionou suficiente eficácia na produção e harmonia no local de trabalho, tendo em vista que as pessoas nem sempre seguem padrões de comportamento previstos ou esperados.

A escola Comportamental, tendo como precursor Elton Mayo (Stoner e Freemann, 1995), adota o conceito de *homem social* - motivado por necessidades sociais - desejando relacionamentos recompensadores no local de trabalho e respondendo mais às pressões do grupo do que ao controle administrativo. Neste contexto, o estilo de liderança está voltado para as

peçoas, buscando relações amigáveis, confiantes e respeitosas com os empregados que, freqüentemente, têm permissão para participar das decisões que os afetam.

A partir da década de 70, uma das grandes preocupações das abordagens administrativas passou a ser a identificação e análise dos oportunidades e ameaças do ambiente, tanto internas como externas à organização, assim como os pontos fortes e fracos desse sistema. Iniciou-se, assim, a busca por novos padrões e modelos, para se fazer frente a esses recentes desafios de competitividade, através dos quais as empresas poderiam sobreviver.

Nesse quadro de novas perspectivas empresariais, a liderança organizacional é inserida como um subsídio importante para os administradores, devido ao papel fundamental que os líderes exercem, para a eficácia do grupo e da organização.

Para tomar decisões eficazes, os dirigentes devem inicialmente superar as barreiras que os desencorajam a reconhecer e atacar os problemas que surgem em suas organizações. Os administradores eficazes também conseguem compreender e lidar com as reações emocionais das outras pessoas, freqüentemente contidas, de modo a obter sua cooperação.

Os líderes, ao longo de suas vidas vão adquirindo experiências, tanto na vida pessoal como na profissional, estas contribuem de forma significativa na formação da personalidade e, conseqüentemente, em suas tomadas de decisão. Os líderes também adquirem conhecimentos observando e situações de sucesso e de fracasso organizacionais, realizando uma análise e aplicando as lições absorvidas nas diferentes situações vividas no ambiente empresarial.

O presente estudo tem como objetivo geral analisar o conceito de liderança sob a ótica dos diferentes perfis de liderança empresarial no grupo Dana-Albarus S.A. Indústria e Comércio e como objetivos específicos analisar os fatores internos e externos à organização, que influenciam no processo de formação de um líder e em suas tomadas de decisão, compreendendo, em maior profundidade, a influência da vida pessoal e profissional na personalidade dos líderes, a dinâmica de sua vida interior e a subjetividade presente na ação exterior.

A dissertação é apresentada em cinco capítulos:

No primeiro capítulo, aborda-se o referencial teórico, utilizado para realização deste estudo, ressaltando a evolução da teoria da liderança e a subjetividade existente na formação de lideranças. O conceito de poder será privilegiado, buscando-se a compreensão do comportamento dos indivíduos que exercem a função de líderes.

No segundo capítulo, é realizada uma descrição organizacional do grupo Dana-Albarus, onde se enfoca o histórico da empresa, sua missão, sua visão, seus valores e sua política de qualidade.

No terceiro capítulo, referente à metodologia, coloca-se em evidência o problema de pesquisa e apresenta-se como foi abordada a metodologia utilizada na pesquisa, levando-se em conta a definição do problema e os objetivos que norteiam o estudo.

No quarto capítulo, apresentam-se os resultados obtidos a partir do recolhimento de material para análise dos dados, ressaltando-se os principais aspectos do desenvolvimento das entrevistas. Apresentam-se, também, as conclusões decorrentes da interpretação dos dados obtidos ao longo da pesquisa.

No quinto e último capítulo, são apresentadas as considerações finais sobre o estudo, buscando-se uma síntese dos principais aspectos das influências pessoais e profissionais na vida do líder, realizando-se uma ligação com o referencial teórico utilizado neste trabalho.

## CAPÍTULO I - A LIDERANÇA ORGANIZACIONAL

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. Estas modificações atingem executivos com características de líderes, que, diante desses desafios, conseguem adaptar-se às novas realidades e à mudança, sempre com um espírito inovador.

Neste capítulo será abordada a evolução da liderança e apresentadas reflexões de conceitos a respeito. Será, também, abordada a subjetividade fenomenológica e psicanalítica de executivos com cargo de liderança na organização, bem como os fatores que influenciam no processo decisório empresarial.

### ***1.1-Evolução do Conceito de Liderança***

As pessoas vêm sendo administradas, em grupos e organizações, desde a pré-história. Mesmo os bandos mais simples de caçadores e coletores, geralmente, reconheciam e obedeciam a um líder ou a um grupo que tomava decisões. À medida que as sociedades cresceram e ficaram mais complexas, a necessidade de administradores tornou-se cada vez mais aparente (Rice, 1970).

As tentativas de desenvolver teorias de administração iniciaram-se, basicamente, com a revolução industrial, nos séculos XVIII e XIX. Segundo a

Administração Científica, a teoria da liderança evoluiu a partir do início do século XX, cujos principais representantes são Frederick Taylor, Henri Fayol, Henry Ford e Henry Gantt (Cattani, 1997), que procuraram desenvolver uma ciência de trabalho, buscando, basicamente: selecionar e treinar os empregados, considerados naturalmente indolentes, movidos apenas por incentivos financeiros e valorizados, principalmente, em função de sua força física; obter a cooperação entre administrador e empregado, na medida em que consideravam não existirem conflitos entre eles, visto o que ambos desejariam: captar melhores ganhos; e a divisão do trabalho entre preparação (direção) e execução, separando-se a atividade intelectual da manual (Taylor, 1982). Buscou-se, também, incrementar a produção, aumentando a produtividade do operário através do estudo de tempos e movimentos.

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

Na década de 20, Elton Mayo, com a experiência de Hawthorne, enfatizou o movimento das relações humanas. Esse movimento buscava examinar as necessidades e motivações do empregado para aumentar a produção. Segundo a Teoria das Relações Humanas, a função do líder era a de facilitar o atingimento dos objetivos, mediante a cooperação entre os liderados e, ao mesmo tempo, proporcionar oportunidades para o seu 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 uma preocupação com a tarefa (produto), enquanto o das relações humanas direcionava sua atenção às pessoas. O reconhecimento dessas duas preocupações 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 (Stoner & Freeman, 1995).

O início da grande depressão e a Segunda Guerra Mundial provocaram um vazio na cultura da liderança organizacional. Os estudos desenvolvidos observavam um equilíbrio entre as exigências orientadas para o papel da tarefa e o comportamento do empregado. O papel do líder, atribuído na autoridade relativa frente aos liderados (Stoner & Freeman, 1995).

Na década de 50, havendo conflitos entre a Teoria Clássica (ou formal) e a Teoria de Relações Humanas (ou informal), surge uma nova abordagem administrativa: A Estruturalista, que dá ênfase à análise das organizações, como uma tentativa de união dos pressupostos teóricos da Teoria Clássica com os da escola das Relações Humanas (Etzioni, 1974).

Os estruturalistas vêem a organização como uma unidade social grande e complexa, onde se integram muitos grupos sociais. Os grupos compartilham de objetivos, mas nem sempre os objetivos dos grupos são compatíveis entre si e com os da organização. Os estruturalistas reconhecem as tensões organizacionais, existentes, como sendo inevitáveis 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* (Whyte, 1966). O líder organizacional deve ter personalidade bastante flexível, com alta resistência à frustração, capacidade de adiar as recompensas e um permanente desejo de realização.

A partir dos anos 60, surge uma nova abordagem à administração e aos líderes: A Teoria X e a Teoria Y, de Douglas MacGregor (Stoner & Freeman, 1995).

Essas teorias proporcionam uma estrutura útil para analisar a atividade do líder, no que tange a seus liderados. Os líderes, segundo a Teoria X, admitem que seus liderados não são 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 podem ter autonomia para realizar suas tarefas.

Atualmente podemos identificar perspectivas adicionais sobre a teoria da administração: A abordagem Sistêmica e a abordagem Contingencial.

Ao invés de lidar separadamente com os vários segmentos de uma organização, a abordagem Sistêmica vê a organização como uma estrutura integrada e direcionada, composta de partes inter-relacionadas. Ela permite que os líderes vejam a empresa como um todo e como parte de um sistema maior: o ambiente externo. A teoria de sistemas propiciou ao líder sair de uma visão fechada e determinística para uma visão holística e integrada (Stoner & Freeman, 1995).

A abordagem Contingencial foi desenvolvida por administradores, consultores e pesquisadores que tentaram aplicar os conceitos das principais escolas a situações reais. Enfatiza uma concepção de que a técnica de administração, que melhor contribui para o alcance dos objetivos organizacionais, pode variar em situações ou circunstâncias diferentes. Dentro desta 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 desta gestão passou a ser identificar e analisar as oportunidades e ameaças do ambiente, assim como os pontos fortes e fracos da organização.

A evolução das práticas administrativas evidencia que o fenômeno da reestruturação produtiva, frente a novos mercados globais, são desafiadores e vem ocorrendo, no mundo, desde a década de 70, abrangendo a estruturação das organizações e baseando-se nas atividades multifuncionais de seus recursos humanos, ressalta Carvalho (1994).

A multifuncionalidade, segundo Sampaio (1993), é definida como “a *ampliação no conjunto de tarefas que incorporam outras especialidades profissionais não pertencentes, originalmente, ao empregado*”[S.P.].

Para Pagés (1992), a multifuncionalidade apresenta-se à organização, alterando fatores de ordem econômica, política e ideológica. Alguns resultados econômicos podem ser traduzidos em redução de custos e ganhos de produtividade. Os ganhos políticos estão ligados ao reforço e controle do processo produtivo, facilitado pela informatização, que dá suporte à aplicação de diretrizes e metas organizacionais, através do acompanhamento dos resultados e ação corretiva sobre os desvios detectados. Ao direcionar para valores baseados em cooperação, aprendizado contínuo, ação integrada em grupo e participação no processo decisório, a organização reforça e reproduz, ideologicamente, seus modelos de trabalho, legitimando-os ao seu modo e difundindo seus princípios.

A chegada da multifuncionalidade, na organização, estabelece novos patamares de competência e sucesso individual no trabalho, que, para serem alcançados, necessitam de práticas de aprendizagem contínuas. O sucesso dessa transformação significa, para a organização, maior agilidade e integração de seus processos internos.

Em síntese, o conteúdo exposto sobre as teorias administrativas reflete uma 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 Teoria Y propõe um estilo de administração participativa e democrática, baseando-se nos valores humanos e sociais. A descentralização das decisões e delegação de responsabilidade permite maior grau de liberdade, para que os indivíduos desenvolvam suas tarefas, assumindo desafios, e destes satisfaçam suas necessidades de auto-realização. Havendo participação nas tomadas de decisão, os funcionários passam a comprometer-se mais com os objetivos da organização (Stoner & Freeman, 1995).

Segundo Pucci (1996), as organizações modernas procuram requalificar as suas forças de trabalho de acordo com seus interesses. Assim, os funcionários são tidos como co-responsáveis pelo processo produtivo,

onde se procura dar margens ao desenvolvimento de suas subjetividades (o físico, o intelectual e o emocional do indivíduo). No caso da multifuncionalidade, novos estilos de liderança podem surgir, fazendo com que a organização funcione como um sistema aberto, incorporando idéias vindas do exterior de suas fronteiras, e possibilite a reprodução e inovação das formas de trabalho e de estilo de liderança adotadas.

### **1.2-O Conceito Liderança**

Muito se tem especulado e escrito sobre o modo e o papel de liderança nos grupos, a qual é definida sob diferentes enfoques e pontos de vista.

Kets de Vries (1995) enfatiza que, na literatura organizacional, sobre liderança, existem definições ilimitadas, incontáveis artigos e polêmicas. Relata que a maioria dos pesquisadores concorda em alguns traços comuns, como sendo importantes para os líderes. Estes são: consciência, energia, inteligência, domínio, autocontrole, sociabilidade, abertura a experiências, conhecimento da relevância de tarefas e estabilidade emocional.

Liderança é um tema muito abrangente, definido de maneira diferente por cada autor: Segundo Lapierre, existem muitos dirigentes, não-líderes. Líderes mudam o mundo. Liderança não é uma ciência e sim uma prática, pois quando se administra não se faz ciência, faz-se práticas (Seminário *Imaginário, Subjetividade e Liderança* - PUC/1997).

Cartwright e Zander (1997) concluem que *“a liderança é vista como a realização de atos que auxiliam o grupo a atingir seus resultados preferidos”*[S.P.]. 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, melhoram a qualidade de interação ente os membros,*

*permitem coesão do grupo ou tornam os recursos disponíveis aos participantes*” [S.P.].

Kenichi Ohmae (1997) ressalta que *“a liderança partilhada é uma regra nas histórias japonesas de sucesso empresarial”* [S.P.]. Para este autor, *“os líderes são produto das circunstâncias”* [S.P.] em que o estilo de liderança varia de acordo com o tempo, o lugar e as circunstâncias e que cada um tem seu estilo próprio de liderar.

Peter Drucker (1997) afirma: *“Em 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”* [S.P.]. Segundo este autor, *“a tarefa do líder é desenvolver líderes”* [S.P.], pois toda organização precisa deles, ainda que muitas empresas negligenciem o seu desenvolvimento.

Drucker (1997) diz que liderança é uma visão. Já Senge (1997) discorda deste ponto de vista e acrescenta que 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 fonte de energia que leva à criação de algo que não existe. E é isso que fazem os líderes”* [S.P.].

Para John Kotter (1988), a função primária de um líder é produzir a mudança. A sua ação deve indicar sobre três áreas fundamentais: estabelecer a direção estratégica da empresa, comunicar essas metas aos recursos humanos e motivá-los para que sejam cumpridas. Segundo este autor, *“as capacidades de liderança são inatas, embora todas as pessoas devam se encorajadas a ser líderes”* [S.P.]. Todos os líderes de sucesso têm uma grande paixão por algo, paixão essa que é mais forte do que eles e do que a organização, destaca Kotter.

Gardner (1990) define liderança como um processo de persuasão, onde um indivíduo, denominado líder, influencia um grupo a dedicar-se a objetivos defendidos por este líder, ou partilhados pelo líder e seus seguidores.

Em seu discurso sobre liderança, Lapierre (1995) ressalta que um líder, além de suas capacidades analíticas, dos conhecimentos técnicos, do senso político e das habilidades de direção, a sua liderança é também atribuída à vida interior e manifesta-se nos seus modos de ser e de agir. Para este autor, a liderança tem suas origens na personalidade de um líder.

Krause (1999) define que *“um líder compreende a natureza especial do controle social e moral existente entre líderes e seus seguidores”*[S.P.]. Contudo, ressalta 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, depende de seus seguidores. Deste modo, ele deve trabalhar cooperativamente com os liderados, para alcançar os objetivos estipulados e aprovados por todos. Sendo assim, um líder é incumbido da responsabilidade de impor, exercendo o poder apropriado, ordens e disciplinas de qualquer nível, necessárias para realizar os objetivos.

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, criar um processo contínuo de mudanças na organização. Em seu conceito sobre líder, descreve 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”*[S.P.]. Para ele os líderes devem identificar mudanças e fazer com que a organização adeque-se a elas. Os líderes 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.

Warren Bennis (1989), em seu conceito de liderança, afirma que *“um bom gestor faz as coisas bem, enquanto um bom líder faz as coisas certas”*[S.P.]. Em seus estudos, Bennis identificou quatro competências

comuns nos líderes: visão, capacidade de comunicação, respeitabilidade e desejo de aprendizagem. Também afirma que os líderes são pessoas com capacidade para se expressar 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*”[S.P.]. O autor citado considera a liderança um requisito básico para que haja eficácia em qualquer organização ou empresa, seja qual for o tempo em que se viva.

Definindo o enfoque trabalhado na análise do conceito de liderança, verifica-se que, quase na totalidade, os autores têm em comum a visão de fazer convergir as necessidades individuais com as da organização, onde traços de uma personalidade marcante e conhecimento generalista do ambiente externo e interno da organização são imprescindíveis a um líder. Consequentemente, a liderança exige uma estratégia de aprendizado contínuo. Nesta perspectiva, um líder, no topo ou na base, com ou sem autoridade, precisa envolver outras pessoas dispostas a enfrentar o desafio, ajustar seus valores, mudar as perspectivas e aprender novos hábitos.

Dessa forma, neste estudo, privilegia-se o conceito em que a liderança é apresentada como a direção dada a uma determinada organização, proveniente da vida interior do líder e de suas habilidades de dirigir as pessoas. Esta direção manifesta-se, sobretudo, por sua visão pessoal, por seu modo de agir, por suas convicções, por sua imaginação e por seu universo fantasmático. O líder expõe-se e conduz. A liderança não pertence apenas ao líder. Para que ela haja, é necessário adesão ao líder. Deve existir inter-relação entre a visão e as ações que o líder propõe com as necessidades e desejos de um determinado grupo e época.

### **1.3-O Gerente e a Liderança**

Para Kets de Vries (1995), pode-se distinguir gerentes dos líderes, sublinhando-se algumas diferenças. Líderes são mais interessados no futuro, enquanto gerentes atêm-se mais ao presente. Líderes são preparados para

trabalhar com mudanças, enquanto gerentes são mais preocupados com o curto prazo. Líderes possuem visão e inspiram outros, enquanto gerentes, com falta de ótica, têm de ser inspirados. Continuando este tipo de classificação, Vries ressalta que líderes reais são pessoas dirigidas; sua visão é influenciada por um *teatro interno*. Líderes tendem a externalizar 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.

Devido ao modo como os líderes afetam as vidas das pessoas, eles são citados como tendo *carisma*. A base do poder dos gerentes, por outro lado, vem mais da autoridade hierárquica. Líderes pedem *porque*, enquanto gerentes estão preocupados sobre *como*. Líderes reconhecem a importância dos valores e a filosofia corporativa, enquanto gerentes vêem táticas, estruturas e sistemas como mais importantes. Líderes seguem a intuição; gerentes a lógica.

Kets de Vries (1995), na realidade, enfatiza que dividir o mundo desta maneira 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.

Para Boog (1991), gerência é entendida como sendo a função que tem a responsabilidade de fazer a ligação entre a empresa e seus dirigentes e as pessoas que nela trabalham. O termo *gerente* refere-se, além da simples titulação, cargo ou posição hierárquica, à responsabilidade pelos resultados organizacionais.

O conceito de gerência, para Aktouf (1989, p.15), 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”. À uma pessoa denominada gerente, é atribuída a capacidade de

assegurar bons negócios e resultados positivos para a organização na qual ele trabalha. Assim, gerentes são possuidores de habilidades de administrar bens e riquezas, envolvendo a coordenação de esforços de pessoas para chegar a fins desejados, utilizando recursos econômicos e técnicos disponíveis.

Para Motta (1991), o gerente é aquele que está encarregado das funções executivas das empresas, que estão associadas a decisões e a controle. A essência da função de gerente parece ser a de coordenar os esforços produtivos dos funcionários, para a consecução do fim ao qual 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 dos seus subordinados.

Segundo Vidal (1997), o profissional denominado gerente é visto como um protagonista central, que deve saber trabalhar com equipes multidisciplinares, cujo compromisso interpessoal é a base da coesão e da estabilidade. Nesta perspectiva, as pessoas são unidas por uma visão comum, com iniciativa e aceitação de novos desafios, conquistando maior liberdade para desenvolver suas atividades. Para esta autora, a modernização das estruturas organizacionais e das gerências, bem como a introdução de práticas mais participativas, fazem emergir novas perspectivas positivas, onde se pode ressaltar o desenvolvimento de um ambiente de trabalho mais competitivo e mais amistoso, portanto, mais humanizado.

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

Stogdill (1997) faz um apanhado bastante interessante, ressaltando que “a única conclusão que consegue confirmação razoável é que os líderes superam os não-líderes em inteligência, erudição, confiança, responsabilidade, atividade e participação social e status sócio-econômico”.

Kets de Vries (1995) ressalta que líderes necessitam antever o futuro e dar poder, energizar e motivar seus seguidores. Mas líderes também necessitam estruturar, projetar, controlar e recompensar comportamento. Por antever, este autor quer dizer que líderes devem ser efetivos em determinar uma direção para seguir, bem como construir comprometimento para seguir a direção. Sua visão deve ser o mapa para todos aqueles que estejam sob sua esfera de influência. Isto inclui valores básicos e crenças, habilitando os líderes a definirem a filosofia que guia a organização: a missão.

Para Kets de Vries (1995), a arte da liderança está em criar um tipo de ambiente onde as pessoas possam ter experiências, em que, em sua excitação, eles fiquem completamente envolvidos no que estão fazendo e percam o sentido do tempo. Para que isto ocorra, os líderes devem fornecer-lhes um senso de controle, um sentimento de propriedade do que estão fazendo.

No mundo empresarial, são os grandes líderes que conseguem gerar ondas de motivação e força para levar todos os colaboradores a atingirem um objetivo comum. São eles que conseguem potencializar o valor e a criatividade de todos os que estão inseridos nas suas organizações, conseguindo adaptar-se às novas realidades e a mudanças, sempre com um espírito inovador.

#### ***1.4- Abordagem à Subjetividade da Liderança***

Em sua abordagem, John Kotter (1988) ressalta que os líderes, além do conhecimento generalista do ambiente de trabalho, também reúnem características comportamentais e psicológicas que os destacam no grupo.

Para Rice (1970), a liderança exige sensibilidade em face dos sentimentos e atitudes de outrém, capacidade de compreender o que se passa dentro de um grupo, tanto na esfera consciente como na inconsciente, e, ainda, a habilidade de agir de maneira a contribuir para a boa execução das tarefas, não as comprometendo. Sensibilidade apurada e compreensão, contudo, são apenas meios e não metas. A meta é a produção de líderes e liderados mais eficientes. A liderança, por mais transitória e mutativa que seja, deve controlar as relações e o intercâmbio entre o grupo e o ambiente que o circunda.

As atitudes de um líder fundamentam-se pelas experiências adquiridas ao longo da vida. A personalidade do indivíduo compõe-se de parte biológica herdada e, da experiência que adquire, principalmente, na infância e adolescência.

Na moderna sociedade industrial, homens e mulheres comuns possuem três áreas de conduta interligadas - a família, o trabalho e a vida social - através das quais eles podem realizar o seu progresso.

O comportamento individual é influenciado por forças das quais o indivíduo não tem consciência, não são inteiramente explicáveis em termos de suas intenções racionais e aparentes. Sentimentos como ciúmes, culpas, ansiedades e luta pelo poder, muitas vezes inconscientes, têm um profundo efeito sobre a aceitação ou não de soluções a serem dadas a problemas aparentemente muito simples.

Lapierre (1995) aborda a questão da influência da personalidade dos dirigentes sobre o processo de decisão nas organizações, onde a liderança é concebida através de qualidades e atributos pessoais do líder que ocupa posição de comando na organização. O conceito de comando pode ser estendido à ascendência que exerce uma pessoa, em virtude de sua formação, do reconhecimento de sua competência profissional, de seus méritos e de seu carisma. Essa influência impõe respeito, confiança e obediência, sem, necessariamente, repousar sobre o constrangimento exterior do direito de comandar.

Ao tomar decisões que precisam da aceitação por parte dos outros membros da organização, os administradores eficazes compartilham as responsabilidades da tomada de decisão com os subordinados, quando as prováveis melhoras da qualidade e do moral do pessoal ultrapassam os prováveis custos em tempo e dinheiro, sabendo que os administradores continuam com a responsabilidade final pela tomada e pela aplicação das decisões (Stoner & Freeman, 1995).

Herbert Simon (1972), enfocando o processo decisório, critica o conceito de *homo economicus*, desenvolvido por Taylor, característico da teoria da Administração Científica, e introduz um novo modelo, o homem administrativo, baseado no conceito de racionalidade limitada.

O processo de tomada de decisão racional envolve o diagnóstico, a definição e a determinação das origens do problema, a coleta e análise dos fatores relevantes ao mesmo, o desenvolvimento e a avaliação de soluções alternativas, a seleção da alternativa mais satisfatória e a conversão dessa alternativa em ação (Stoner & Freeman, 1995).

Partindo-se da premissa de que administrar é tomar decisões e, de que a mais importante qualidade do executivo é sua capacidade de decidir, verifica-se que o executivo desenvolve sua capacidade de tomar decisões quando é possuidor de certos talentos naturais, como a inteligência e certa capacidade de exercer influência sobre seus semelhantes. A força do trabalho, o estudo e o amadurecimento transformam essas qualidades em habilidade perfeita. As habilidades exigidas nas atividades de coleta de informações, estruturação e escolha necessitam de assimilação e são suscetíveis de treinamento (Simon, 1972).

Nenhum administrador poderá, jamais, lidar com todos os problemas que surgem no dia-a-dia das empresas. É importante, portanto, que aprendam a estabelecer prioridades e a delegar questões menos importantes aos subordinados.

De acordo com Simon (1972), problemas diferentes requerem tipos diferentes de tomada de decisão. Desta forma, denomina dois tipos: as decisões programadas e as não-programadas.

As decisões programadas são tomadas de acordo com políticas, procedimentos ou regras (escritas ou não) para soluções de problemas rotineiros, que simplificam a tomada de decisão em situações repetitivas, limitando ou excluindo alternativas. Até certo ponto, estas limitam a liberdade dos administradores, pois a organização (e não o indivíduo) decide o que fazer.

As decisões serão não-programadas na medida em que forem novas, não-estruturadas e de importantes conseqüências, destinando-se a problemas incomuns ou excepcionais. Geralmente, questões significativas, a serem enfrentadas por um administrador requerem decisões não-programadas. Além disto, à medida que alguém ascende na hierarquia organizacional, a capacidade de tomar decisões não-programadas torna-se mais importante.

Para Simon (1972), as decisões não-programadas dependem do processo psicológico, pois não são inteiramente compreendidas. Elas podem ser melhoradas pelo treinamento sistemático do pensamento e, também, pela experiência com decisões programadas.

Segundo Lapierre (1995), o processo decisório em administração considera que a liderança é mais situacional, resultado, sobretudo, de uma análise feita pela pessoa, em situação de autoridade, das oportunidades e das ameaças, em determinado ambiente, das forças e fraquezas da própria organização e das capacidades de análise e habilidades interpessoais em mobilizar subordinados para atingir de modo eficaz os objetivos estipulados.

Muitas vezes, os administradores tomam decisões sem poder procurar ou analisar todas as alternativas possíveis, baseando-se em suas experiências profissionais e através de seu senso crítico, utilizando a abstração e a imaginação. Não há tipologia clara para categorizar as práticas de direção, como também não existe uma separação óbvia entre a liderança e o processo decisório em administração.

### **1.5-O Poder e a Liderança**

Em sua abordagem, Jurandir Freire (1991) enfatiza que os indivíduos projetam seus ideais no líder, anulando-se e, conseqüentemente, renunciando à individualidade, passando a amar aqueles em quem reconhecem o mesmo amor pelo ideal e que são objeto de amor do ideal. Neste caso, o líder é assim considerado, onde os liderados abdicam de construir ideais próprios em troca de segurança, proteção e usufruto do amor do líder. Com esta anulação dos indivíduos, o líder passa a ter maior autonomia e poder dentro da estrutura organizacional, tendo, assim, maior liberdade para influenciar no processo decisório da empresa.

Para Stoner e Freeman (1995), existe uma relação direta entre liderança e poder. Geralmente, o líder tem mais poder, maior capacidade de exercer influencia de mudar as atitudes ou os comportamentos de indivíduos ou grupos. O exercício do poder dá-se através da ascendência que um indivíduo detém sobre os outros, pela possibilidade de se fazer cumprir desejos e necessidades do poder do líder, em determinadas situações, e da capacidade de agir sobre as pessoas e sobre as coisas.

Para Foucault (1984), não existe uma teoria geral do poder. Isto significa que ele se origina de uma realidade, de práticas constituídas historicamente. Para ele, a teoria é provisória, dependendo da pesquisa que aceita seus limites e que é reformulada e substituída a partir de um novo material trabalhado. O que faz com que o poder mantenha-se e seja aceito é que ele seja considerado um agente transformador, que permite e conduz coisas, induz ao prazer, forma saber, produz discurso.

As relações de poder podem ser negativas ou positivas. Sendo negativas, elas criam um clima de repressão entre os indivíduos e tornam-se uma relação fraca e frágil. Por isto, as relações de poder devem ser produtivas, fortes, para gerarem efeitos positivos nos indivíduos. São através

destes efeitos que as pessoas investem no desejo de moldar os regulamentos da sociedade para exercer o poder.

O poder regulamenta-se através de verdades constituídas e estipuladas pela sociedade, isto é, os tipos de discursos que ela acolhe e faz funcionar como verdadeiros; os mecanismos e as instâncias que permitem distinguir os enunciados verdadeiros dos falsos; a maneira como se selecionam uns dos outros.

Os indivíduos são agentes dessas verdades na sociedade, pois cabe-lhes a produção do poder do saber.

Ninguém é propriamente titular do poder, mas ele se exerce em determinada direção. Não se sabe, ao certo, quem o detém mas sim quem não o possui. Isto remete a pensar que determinados indivíduos, na sociedade, exercem poder sobre os outros, o que incide direta e indiretamente na sociedade.

As questões de poder influenciam profundamente a vida das pessoas. O poder parece, de fato, ser, sobretudo, um assunto ligado a afetividade, ao desejo e à necessidade, mais do que proveniente do conhecimento e da inteligência. Isto não quer dizer que afetividade e inteligência são duas dimensões independentes. Segundo Lapierre (1995 p. 34) *"Sentem-se emoções e afetos (amor e ódio) em relação a seus objetos de conhecimento (conhece-se e compreende-se bem o que se ama, o que se detesta ou o que nos perturba, porque aí foram investidas as energias necessárias), como se sente afeto em relação ao que se faz ou ao que se pratica"*.

Para Gardner (1990), o poder é a capacidade de garantir o resultado que se deseja, ou de impedir outro, que não se deseja. Mas, em seu conceito, liderança e poder são duas coisas que se entrelaçam em muitos pontos.

As pessoas podem possuir poder, devido à posição social que ocupam (políticos, professores, supervisores, executivos, etc.), ou em virtude de qualidades intrínsecas, que fazem parte de sua formação tanto pessoal como profissional. Pode-se chamar de carisma o poder que o indivíduos possuem de influenciar e liderar pessoas.

Para Pagés (1992), mesmo em organizações democráticas, ou quando o chefe recebe apoio do grupo, o poder está relacionado com a estrutura de autoridade, definindo o poder como o direito de, em certas circunstâncias, impor sua vontade sem recorrer ao diálogo em caso de oposição.

A vida de uma organização é dominada pelas relações de poder, e o próprio poder baseia-se nas relações de incerteza, pois quem o detém tem influência, seja por seu conhecimento tecnológico ou por ter acesso a informações privilegiadas. Isto faz com que os integrantes de um determinado grupo sintam-se reprimidos para o diálogo, prejudicando seu relacionamento.

Segundo Pagés (1992), a ausência de um líder, reconhecido em um grupo, pode acarretar prejuízo no desenvolvimento de determinada atividade grupal. Na relação entre os indivíduos, aparentemente, pode não haver conflitos de interesse; mas estes podem sentir-se reprimidos ou temer uns aos outros, pelo fato de que alguém possa tomar seu lugar no grupo. Nestes casos, pode existir omissão de informações importantes e necessárias para tratar ou solucionar um problema. *“O conflito intragrupo parece ser em muitos casos apenas um mecanismo de defesa, que protege os participantes contra um conflito psicológico interno, compartilhado por todos”* (Pagés, 1992, p.271).

O temor da exposição faz com que a confissão torne-se difícil ou impossível, pois surge o receio de mostrar fraqueza ou de que os integrantes do grupo possam vir a aproveitar-se da situação para se promover ou, até mesmo, para excluir o indivíduo do grupo. Daí, a importância de um líder, para favorecer a tomada de consciência do conflito, psicológico comum propiciando as mudanças de posição, orientando o grupo a não se desviar dos objetivos preestabelecidos.

*“A relação inter-humana é sempre e de imediato afetiva, é o sentimento do outro, consciente ou inconsciente vivido, da mesma forma que o sentimento põe de imediato em relação com o outro”* (Pagés, 1992, p.280). A relação entre o líder e os participantes do grupo é basicamente afetiva. Segundo Freud (1976) estão ligados por laços de união de natureza libidinal,

que *atravessam a multidão de ponta a ponta*. São elos de identificação, fazendo com que cada participante do grupo assemelhe-se ao líder.

Esse líder substitui o ideal de ego dos participantes, o que produz a identificação mútua destes. Os indivíduos que compõem o grupo têm necessidade de saber que o chefe dedica-lhes amor justo e igual; mas o próprio chefe não tem necessidade de amar ninguém. Este é dotado de uma natureza narcísica, é completamente seguro e independente.

Kets de Vries (1995) enfatiza que o poder de um líder está em sua capacidade de dar poder às pessoas. Eles sabem como obter-lhes o melhor. Se você expressa sua expectativa de alta performance, mostra que tem confiança na habilidade de seus empregados em atingi-la e cria uma estrutura facilitadora, na maioria dos casos, os empregados irão fazer o melhor.

### **1.6-A Liderança e o Grupo**

Na concepção de Eunice Kwasnicka (1984), um indivíduo não funciona sozinho, mesmo no trabalho. Um indivíduo associa-se a outros em forma de grupos, e a organização não só necessita trabalhar com indivíduos, mas, também, reconhecer o grupo. Os indivíduos possuem necessidades sociais, procuram companhia e afeto de outros.

Segundo a definição do conceito de grupo, Pagés (1992 pg.309), *“os grupos são conjuntos de pessoas que, em razão de sua história individual, ou de relações interpessoais anteriores, ou de sua cultura, sentem de forma especial um conflito afetivo sentido por um conjunto mais vasto de pessoas, do qual fazem parte”*.

Para Pagés (1992), a constituição dos grupos inicia-se das partes, que são os indivíduos, para a formação do grupo, apoiando-se numa propriedade comum ou numa determinada concepção de suas relações. Baseia-se, entretanto, na solidariedade mútua entre os integrantes do grupo, independente das particularidades pessoais, de origem social, de história. A

relação dos indivíduos não se constitui dos grupos para as partes, pois, neste caso, os indivíduos não têm afetividade nem objetivos comuns. Se a solidariedade não é reconhecida entre os integrantes do grupo, há tendência de se tornarem um aglomerado de pessoas.

A solidariedade, aqui definida, geralmente é inconsciente, manifesta-se pelo sentimento coletivo de defesa contra a angústia de separação.

A angústia de separação conduz à descoberta do laço de união com os outros indivíduos do grupo e traz, consigo, a consciência obscura de uma solidariedade. Se a angústia da separação é aceita pelo grupo, a solidariedade torna-se consciente e faz aflorar o amor autêntico, implicando uma relação sincera e verdadeira com o outro.

Nessa relação verdadeira, há compaixão pelo outro e por si mesmo, com aceitação de sua própria angústia e a do outro, reconhecidas no que elas têm de diferente e de comum.

Segundo Kwasnicka (1984), o líder em um grupo é escolhido entre aqueles que têm a habilidade de atender às necessidades dos componentes do grupo. O líder é reconhecido pelo poder de influenciar as ações de seus subordinados e, também, por sua capacidade de facilitar a interação grupal, já que cada grupo requer liderança adaptada às suas necessidades.

Stoner e Fremann (1995) destacam que a solidariedade é um indicador importante da influência que o grupo tem sobre seus membros individualmente. Quanto mais coeso o grupo, maior será o sentimento de ligação entre os membros, havendo menor probabilidade de rompimento das regras definidas pelo grupo. Estes autores também ressaltam que grupos coesos, em geral, têm menos tensões e hostilidade e, conseqüentemente, produzem resultados positivos para alcançar os objetivos estipulados.

Em seus escritos, Weber (1947) define líderes como sendo burocráticos, detentores de patrimônio e carismáticos. A autoridade carismática baseia-se na fé e no reconhecimento, que são considerados um dever, cujo cumprimento o líder exige para si, para assegurar sua legitimação. A autoridade carismática é, sem dúvida, uma das grandes forças

revolucionárias da história. Porém, em sua forma pura, tem caráter eminentemente autoritário e dominador.

Kets de Vries (1995) relata que as atitudes dos líderes estão relacionadas com uma concepção narcisística da personalidade. Ao vincularmos liderança com o narcisismo, observamos, nos comportamentos dos líderes, o sentimento de que devem confiar em si próprios, mais do que nos outros, para satisfazerem suas necessidades. Esses líderes presumem que não podem confiar no amor ou na lealdade de ninguém. Julgam-se auto-suficientes e, em seu íntimo, ressentem-se, com um sentimento de perda e vazio. Para enfrentá-los (e talvez para mascarar sua insegurança) os narcisistas preocupam-se em estabelecer sua competência, seu poder, seu *status*, seu prestígio e sua superioridade.

### **1.7-Abordagem Psicanalítica da Liderança**

Seguindo a linha de pensamento Freudiana (Pisani, Bisi, Rizzon, Nicoletto, 1990), o comportamento humano é determinado basicamente pela motivação inconsciente e pelos impulsos instintivos. A mais forte tendência do comportamento não é, necessariamente, aquela que a pessoa, conscientemente, decide que é a melhor para ela.

Na terminologia de Freud (1976), fazem parte da atividade mental três níveis de consciência: o consciente, que inclui tudo aquilo que estamos cientes num determinado momento; o pré-consciente (ou subconsciente), que se constitui nas memórias que podem se tornar acessíveis a qualquer momento, são informações armazenadas na mente, que podem ser usadas quando necessário. Já no inconsciente, estão elementos instintivos e material reprimido, inacessível à consciência devido à censura psíquica. O indivíduo não pode tomar conhecimento deles, a menos que lhe sejam revelados por métodos psicoterápicos, através de interpretação de sonhos, num ato falho,

pelo método da associação livre ou em consequência de algum trauma emocional intenso.

Para se chegar a um conhecimento do inconsciente, há necessidade de um trabalho psicanalítico que transforme ou traduza elementos do inconsciente para algo consciente.

Para Lapierre (1995), a concepção do imaginário é um universo fantasmático, em parte inconsciente, subjacente ao pensamento e à ação de um sujeito, e que estrutura tanto sua relação com seu mundo interior quanto com o mundo exterior. A palavra imaginário remete a duas dimensões interligadas: à cognitiva, que se refere às idéias, pensamentos, concepções, visão, etc.; e, à dimensão afetiva, que são os desejos, defesas psicológicas, ambições e compromissos profundos.

O imaginário tem suas raízes nos processos mentais, onde se armazenam imagens de pessoas significativas de nossa história pessoal, com lembranças e informações conservadas na memória.

Segundo Lapierre (1995), o imaginário é essencialmente uma realidade subjetiva, que viabiliza uma melhor compreensão do mundo interior do líder. A realidade subjetiva (ou o mundo interior) do indivíduo não é vazia de objetos. Estes objetos (representações de pessoas, idéias, obsessões, imagens...) são de natureza fantasmática, mas tem uma realidade própria, o que explica a fascinação e o modo, às vezes, exercidos por este mundo interior.

Para compreender por que algumas pessoas tornam-se líderes, segundo Kets de Vries (1995), precisamos de uma visão psicanalítica. Essa visão, originada por Sigmund Freud (1976), diz que boa parte do comportamento humano é moldado por esforços inconscientes de satisfazer necessidades e impulsos não-realizados.

Segundo Kets de Vries (1995), o líder adulto pode estar representando a necessidade de uma criança de três anos, a de controlar seu meio ambiente. O fato desse drama inoportuno ter consequências sociais

positivas pode ser de importância secundária para o líder, que está inconscientemente tentando aliviar uma frustração pessoal.

De acordo com a abordagem freudiana, a personalidade é composta por três grandes sistemas: o id, o ego, e o superego. O id é a única fonte de toda energia psíquica (libido). É de origem orgânica e hereditária. Apresenta a forma de instintos inconscientes que impulsionam o organismo. O id, no entanto, não conhece a realidade objetiva, por isso não pode satisfazer as necessidades do organismo. Surge então o ego. O ego opera pelo princípio da realidade. Para realizar suas funções, isto é, procurar satisfazer objetivamente as necessidades do id, o ego tem o controle de todas as funções cognitivas, como perceber, pensar, planejar e decidir. O superego é o representante interno das normas e valores sociais que foram transmitidos pelos pais através do sistema de castigo e recompensa imposto à criança. Com a formação do superego, o controle dos pais é substituído pelo autocontrole (Pisani, Bisi, Rizzon, Nicoletto, 1990).

De uma maneira geral, o id pode ser considerado o componente biológico da personalidade, o ego, o componente psicológico e o superego o componente social. O comportamento do adulto normal é o resultado da interação recíproca dos três sistemas, que, em geral, não colidem e nem têm objetivos diversos.

Seguindo esta linha de pensamento freudiana, ressalta-se também, a influência do complexo de Édipo na formação da personalidade de um indivíduo. Conforme a psicanálise, complexo de Édipo é *“conjunto das tendências afetivas da criança do sexo masculino relativamente a sua mãe e de suas tendências repulsivas relativamente ao seu pai: fixação libidínica de um filho em relação à mãe”* (Freud, 1976). É a fase do desenvolvimento onde há uma ênfase no amor do filho ao genitor do sexo oposto.

De acordo com Luciene Campos (1998), no que concerne à história literária do mito do complexo de Édipo, neste contexto, apenas se delinearão, resumidamente, as partes principais da história.

A primeira referência escrita que se tem do mito de Édipo está na *Ilíada*, de Homero, de aproximadamente 800 a.C.

Édipo, filho de Laio e Jocasta, reis de Tebas, foi enjeitado logo que nasceu, como forma de tentar evitar as predições do oráculo que advertiam Laio para o fato de que aquela criança, ainda por nascer, viria a ser a assassina de seu próprio pai. Laio, após ter perfurado e amarrado os pés do recém-nascido, manda que Jocasta entregue-o a um dos pastores de seu rebanho. A ordem dada ao pastor era de que abandonasse a criança no monte Citeron, para que lá fosse deixada morrer. O pastor, no entanto, apieda-se de Édipo, assim chamado em alusão aos seus pés inchados, e entrega-o ao rei Pôlibo, que então adota a criança. Édipo salva-se e cresce como príncipe numa corte estrangeira, até que, ao interrogar o oráculo sobre suas origens, descobre estar predestinado a assassinar seu pai e receber sua mãe em casamento. Édipo, fugindo daqueles que acredita serem seus pais e daquele local que acredita ser seu verdadeiro lar, encontra Laio e mata-o numa rixa. Seguindo caminho, dirige-se a Tebas e decifra o enigma proposto pela calamitosa Esfinge – *“Que animal anda com quatro pernas de manhã, duas ao meio-dia e três à tarde? (O homem)”* – salvando Tebas do flagelo. Por gratidão os tebanos fazem-no rei e dão-lhe a mão de sua rainha – Jocasta.

O complexo de Édipo configura-se, não-somente como o complexo nuclear das neuroses, mas, também, como o momento decisivo em que culmina a sexualidade infantil e em que se decide o futuro da sexualidade e da personalidade.

A teoria de Freud é essencialmente desenvolvimentista. A formação da personalidade está relacionada ao processo de desenvolvimento do instinto sexual, processo que se inicia logo nos primeiros anos de vida. O Complexo de Édipo está diretamente ligado a essa fase da sexualidade infantil, pois nela há a formação de neuroses advindas de oposição à autoridade e mesmo à vida do pai, que é considerado como um rival. A

relação da criança com o seio da mãe é um dos fatores essenciais que determinam todo o desenvolvimento emocional e sexual.

O Complexo de Édipo, desde sua definição por Freud, tem sido reconhecido como o conflito central da psiquê humana, já que observa impulsos conflitantes, fantasias, ansiedades e defesas desde a primeira fase infantil, até a maturidade do indivíduo.

O complexo de Édipo, denominado mito do herói grego que assassinou o pai e casou-se com a mãe, sem qualquer conhecimento de que perpetuaria parricídio e estava vivendo uma relação incestuosa, comprova a tese freudiana de que estímulos incestuosos encontram-se presentes em toda criança, de um modo oculto e alterado. Édipo não tomou uma decisão consciente de matar seu pai e casar-se com sua mãe (Freud, 1976). Isto significa que, na vida, tomam-se decisões que, em um determinado momento parecem a melhor solução, mesmo que não tenha uma justificativa lógica. Uma consequência importante desta visão é que as figuras da infância permanecem vivas em sua mente e influenciam suas relações atuais.

### **1.8-Conclusões**

Desde a sua origem as teorias administrativas buscaram, inicialmente, focando-se nas necessidades da organização e, posteriormente, nas necessidades do indivíduo, compreender os processos fundamentais que regem a interação entre líderes e liderados e, baseando-se nisso, escolher uma linha eficaz de ação para atingir os objetivos a que as organizações propõem-se. Segundo Stoner & Freeman (1995), a essência de uma teoria é um conjunto coerente de pressupostos, elaborado para explicar as relações entre dois ou mais fatores observáveis.

As diferentes abordagens partem de diferentes quesitos e determinam modos distintos de liderança a serem utilizados na administração. Na abordagem Clássica, a função do líder era a de estabelecer e fazer cumprir

critérios de desempenho. Segundo a Teoria das Relações Humanas, a função do líder era a de facilitar o atingimento dos objetivos mediante a cooperação entre os liderados. O líder organizacional, proposto pela teoria Estruturalista, deve ter personalidade flexível e permanente desejo de realização. Já o líder Contingencial, procede diferentemente conforme a circunstância.

Inúmeros autores buscaram definir o conceito de liderança, em geral, apresentando ações que, sendo realizadas por indivíduos, consistem em características de liderança (Cartwright e Zander, 1997), citando a influência das circunstâncias (Ohmae, 1997) ou do ambiente (Drucker, 1997). Outros, como (Senge, 1997), buscam definir liderança com atributos como tensão e energia, ou sob o prisma dos atributos morais (Bennis, 1989), personalidade (Lapierre, 1995) e competências analíticas, técnicas e políticas necessárias ao líder. Kotter (1988) cita a função primária do líder como sendo a de produzir mudança, considerando as capacidades de liderança inatas, ao passo que Gardner, (1990) define liderança como um processo de persuasão e Krause, (1999) como *“compreensão da natureza especial do controle social e moral existente entre líderes e seus seguidores”* [S.P.]. A evolução do conceito de liderança é apresentada por Heifetz, (1999), citando que a participação tem substituído o autoritarismo.

A distinção entre o conceito de líder e o de dirigente ou gerente apresenta os líderes como carismáticos, interessados no futuro, preparados para mudanças (Kets de Vries, 1995) . O gerente, por outro lado, não passaria de um detentor de cargo ou posição *“possuindo habilidades de administrar bens e riquezas, envolvendo a coordenação de esforços de pessoas para chegar a fins desejados, utilizando recursos econômicos e técnicos disponíveis”*[S.P.] (Boog, 1991).

No âmbito da análise da subjetividade da liderança na administração, privilegiou-se o conceito em que a liderança é apresentada como a direção dada a uma determinada organização, proveniente da vida interior do líder e de suas habilidades de dirigir as pessoas. Constata-se que, seguindo a linha de pensamento freudiano, a formação das características de liderança em um

indivíduo inicia-se em sua infância, existindo influência da vida familiar e do convívio social.

O comportamento individual é influenciado por forças das quais o indivíduo não tem consciência. Estes fatores influenciam a vida pessoal e principalmente a vida profissional, levando um executivo a seguir uma certa linha de pensamento para elaborar o processo decisório de uma organização. Segundo Lapierre (1995), esta influência da personalidade afeta o processo de decisão nas organizações. Este processo pode envolver decisões programadas (tomadas de acordo com políticas, procedimentos ou regras) e decisões não-programadas (Simon, 1972).

O poder do líder é apresentado através diversas práticas que possibilitam que as aspirações do líder sejam cumpridas, estando relacionado com a estrutura de autoridade e também com carisma e laços de identificação.

Constata-se que uma pessoa, denominada líder, tem a capacidade de despertar emoções em seus seguidores e possui poder de influenciar e orientar o grupo a cumprir uma determinada missão. Max Weber (1947) utilizou a palavra *carisma*, para explicar essa influência que têm certos líderes sobre seus seguidores. Para Weber (1947), ela é formada de determinadas qualidades da personalidade individual, em virtude das quais o líder se diferencia dentre outros.

Considerando-se o mundo adulto, do ponto de vista de suas raízes na infância, chegaremos a uma visão mais clara da maneira pela qual nosso psiquismo, nossos hábitos e nossas opiniões são construídas a partir de fantasmas infantis e de nossas primeiras emoções, para chegar às manifestações adultas mais complexas e sutis.

Dessa forma, verificamos ser a liderança um tema de extrema complexidade, de múltiplas definições e interpretações, com raízes históricas na teoria da administração e influenciada, diretamente, por fatores psicológicos, morais e ambientais. A personalidade do líder é influenciada

diretamente por seu inconsciente, havendo distinção clara entre líderes e gerentes e na maneira que estes exercem o poder sobre os grupos liderados.

## CAPÍTULO II - DESCRIÇÃO ORGANIZACIONAL DO GRUPO DANA-ALBARUS S.A. INDÚSTRIA E COMÉRCIO.

O presente capítulo tem por finalidade contextualizar a estrutura organizacional do grupo Dana-Albarus. Abordar-se-á o desenvolvimento do grupo desde sua fundação até os dias atuais.

A filosofia é definida através dos pressupostos básicos da organização (valores, normas, crenças e atitudes), que definem os modos pelos quais a empresa conduz seus negócios, sendo compartilhada pelos acionistas, membros da organização e comunidade em geral.

### ***2.1-Dados Históricos do Grupo Dana-Albarus***

A Albarus foi fundada em 10 de julho de 1947, em Porto Alegre, por Ricardo Bruno Albarus. Em uma pequena oficina ele iniciou a fabricação de componentes mecânicos de precisão, antes mesmo do surgimento da Indústria Automobilística no Brasil. Percebendo que a fabricação de peças para veículos importados, que circulavam pelo país antes do surgimento da indústria automobilística nacional, poderia ser um bom negócio, fundou a Albarus & Cia.

Nos anos 50, ele iniciou a produção de cruzetas para juntas universais, fornecendo-as à Ford do Brasil, como componentes originais. Em 1957, buscou assistência técnica da DANA CORPORATION, dos Estados Unidos, que trouxe ao Brasil a tecnologia indispensável para, em um acordo de licença, estabelecer a marca ALBARUS SPICER, que se tornou conhecida

como sinônimo de produção de qualidade na produção de eixos cardans completos. Em 1965, a DANA passou a participar do capital da Albarus.

Desde então, conquistou e manteve como clientes todas as montadoras instaladas no país, além de expandir suas vendas com exportações para todos os continentes.

Em 1969, adquiriu a linha de elastômeros e, em 1973, iniciou a fabricação de eixos diferenciais. A associação com a GKN Industries (Inglaterra), propiciou que, a partir de 1974, fossem produzidas juntas homocinéticas.

Com a implementação de plantas industriais em São Paulo, Sorocaba, e em Gravataí (RS) iniciou-se a fabricação de embreagens para veículos pesados (1978) e incrementadas as produções de cruzetas (nova planta em 1979), elastômeros (nova planta em 1981) e cardans (nova planta em 1985), inclusive com a implantação de uma forjaria em Gravataí, em 1983.

A Albarus cresceu, principalmente, nas décadas de 70 e 80, quando, após aquisições, fusões e desmembramentos, transformou-se em um complexo de várias empresas voltadas à industrialização de conjuntos e componentes de transmissão de força e comércio de autopeças.

Dentre as aquisições, podem ser citadas a da Racine Hidráulica Ltda., iniciada em 1982, e a da Transhid Indústria Oleodinâmica Brasileira S.A., em 1987.

A reorganização societária, ocorrida em fevereiro de 1988, transformou a Albarus em uma Holding mista, tendo como principais controladas a própria Albarus, a recém-criada ATH-Albarus Transmissões Homocinéticas (com a GKN), a Pellegrino Autopeças e a Racine Hidráulica.

A década de 90 marcou o início da fabricação de componentes, como anéis de pistão e cilindros hidráulicos (1991, em Gravataí - RS e Piracicaba - SP, respectivamente) e forjados de precisão (1993, Charqueadas - RS).

Em 1997, a razão social da empresa é alterada, de Albarus S.A. Indústria e Comércio, para Dana-Albarus S.A. Indústria e Comércio.

Em 1998, o grupo Dana-Albarus empregou um efetivo médio de 3.518 pessoas. Nesse ano, foram gastos R\$ 1,7 milhões em investimentos no aperfeiçoamento profissional dos empregados, propiciando, em média, 206 horas/ano de treinamento por empregado e a manutenção do Programa de estágio para estudantes de Segundo e Terceiro Grau.

As operações que fornecem ao mercado automobilístico são certificadas QS9000, o mais alto padrão estabelecido para fornecimento neste setor. Em 1998, iniciou-se a adequação ao Sistema de Gestão Ambiental no formato ISO 14000.

Hoje, o grupo Dana-Albarus constitui-se das empresas:

DANA-ALBARUS S/A INDÚSTRIA E COMÉRCIO, instalada no distrito industrial de Gravataí, no Rio Grande do Sul, sendo o maior complexo industrial da empresa. Entre as divisões lá instaladas, estão as que produzem eixos cardans e componentes. A divisão de Forjados abastece todas as demais operações da Dana, tanto no Brasil quanto na Argentina.

A Divisão Perfect Circle está instalada também no Complexo Industrial de Gravataí, RS. Nessa unidade é produzida toda a linha de anéis de pistão, importante componente para motores.

Complementando as empresas que compõem o Complexo Industrial de Gravataí, estão duas operações importantes para a Dana: a Divisão Victor Reinz, que produz juntas multicamadas e a Divisão Spicer Elastômeros, que fabrica diversos itens de borracha para a indústria automobilística e mercado de reposição.

ATH-ALBARUS TRANSMISSÕES HOMOCINÉTICAS LTDA, com duas operações, em Porto Alegre e Charqueadas - RS fabrica os semi-eixos homocinéticos e seus componentes, que abastecem cerca de 70 % dos automóveis produzidos pelas montadoras no Brasil.

ALBARUS SISTEMAS HIDRÁULICOS LTDA, situada em Cachoeirinha, Rio Grande do Sul, é a maior fabricante de cilindros hidráulicos

da América do Sul, complementando sua linha de produtos oleodinâmicos como bombas, válvulas e comandos hidráulicos.

SIMESC-PARISH LTDA, com operações em Osasco (SP) e Curitiba (PR), foi criada, em 1995, a partir de associação da Dana com o grupo Wiest. Produz chassis e longarinas para caminhões, ônibus e pick-ups.

DANA INDÚSTRIAS LTDA surgiu no início de 1996, tendo como primeira operação a Divisão Spicer Diferenciais, resultado da consolidação dos ativos da Divisão Spicer Diferenciais da Albarus SA, com a linha de eixos leves da Rockwell, adquirida pela Dana ao final de 1995. Com unidade industrial em Sorocaba - SP, essa é a maior operação para fabricação de eixos diferenciais para automóveis, pick-ups e caminhões médios do Mercosul.

Ampliando a abrangência da linha de componentes para motores no Mercosul, em dezembro de 1996, a Dana adquiriu as Indústrias Orlando Stevaux, importante fabricante brasileiro de juntas para motor e retentores, presente no mercado há 65 anos.

A Dana Indústrias Ltda. complementa sua linha de produtos com a introdução da linha Wix, de filtros e elementos filtrantes para óleo, combustível e ar para todo tipo de aplicação veicular.

SM SISTEMAS MODULARES LTDA é a primeira operação independente, voltada à produção de sistemas modulares no Mercosul. Resultado da associação da Dana com a Freios Vargas, essa unidade fornece os módulos de suspensão dianteira e traseira para o Gol, montado pela Volkswagen em sua fábrica de Taubaté - SP.

PELLEGRINO AUTOPEÇAS INDÚSTRIA E COMÉRCIO LTDA conta com uma infra-estrutura direcionada ao atendimento do mercado de reposição em todo o território nacional. A empresa destaca-se pela capacidade de sua equipe de vendas, com 220 representantes comerciais, apoiada por serviço de *telemarketing* composto de 80 vendedores.

A Albarus tem como sua controladora a DANA CORPORATION, que é a maior fabricante independente de componentes para veículos, nos Estados

Unidos, e o terceiro em importância no mundo, com mais de 55.000 colaboradores em, aproximadamente 700, operações em 27 países.

A DANA fabrica componentes industriais e veiculares para os mercados de equipamento original e de reposição, conduzindo os projetos do desenho e testes até a produção e montagem de sistemas de transmissão de força motriz, componentes para motores, produtos para chassis, sistemas de transmissão hidráulica e produtos industriais.

O organograma da diretoria do grupo Dana-Albarus pode ser visualizado na Figura 1.

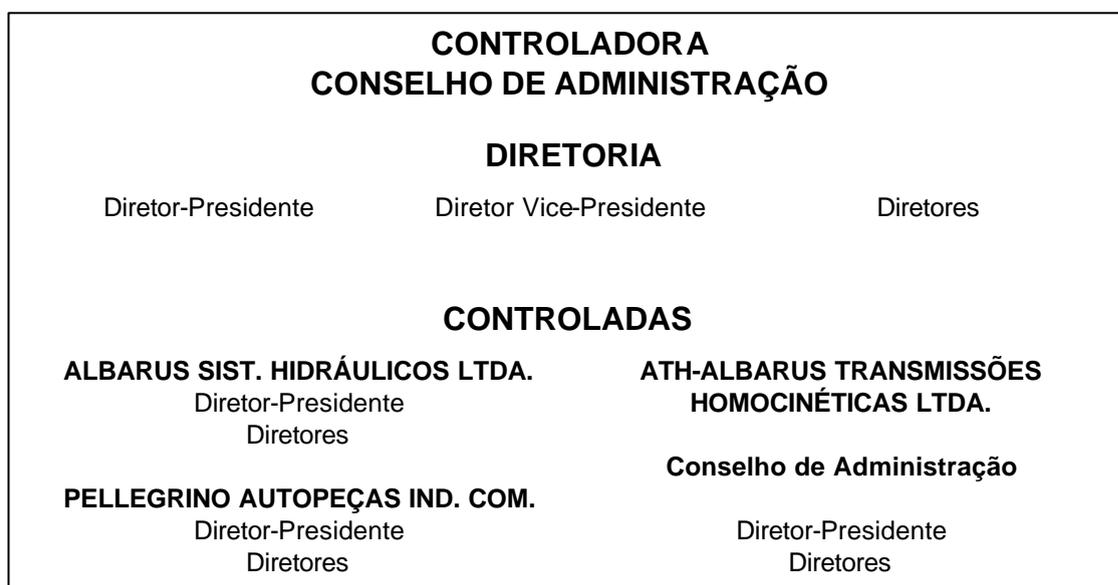


Figura 1. Organograma da Diretoria do Grupo Dana-Albarus em 31/12/1998

## ***2.2-Filosofia do Grupo Dana-Albarus***

Desde a fundação da Companhia, as expectativas dos clientes têm aumentado, as condições do mercado têm variado, e o corpo de funcionários da Albarus necessitou responder com ferramentas e processos avançados para suprir essas necessidades.

Novas leis e mudanças na expectativa da sociedade conduziram a Albarus a formular novas abordagens e fundamentar seus valores organizacionais, moldando suas estratégias e práticas.

Juntos, a Missão, a Visão, os Valores e a Política de Qualidade fornecem à Albarus a força competitiva no ambiente global.

## MISSÃO

*“Oferecer sistemas e componentes para os mercados da mobilidade e de equipamentos industriais e de seus mercados de reposição com qualidade total e competitividade que exceda às expectativas de nossos clientes e assegure a satisfação dos acionistas, da nossa gente e da comunidade”.*

## VISÃO

1. *“Nós sempre excedemos às expectativas de nossos clientes internos e externos.”*

Prover produtos do maior valor possível aos clientes, conquistando-os, mantendo seu respeito e lealdade.

2. *“Nós enfatizamos a melhoria contínua da qualidade de nossos produtos, serviços e processos pela parceria com nossos clientes, fornecedores e nossa gente”.*

Fornecer produtos de qualidade incremental auxilia a fortalecer as parcerias com os colaboradores e aumenta a confiança do cliente.

3. *“Nós buscamos permanentemente novas tecnologias que adicionem valor a nossos produtos e serviços, antecipando-nos às necessidades de mercado”.*

Participar nos campos de interesse que se constroem sobre a sua base tecnológica e de clientes, que ofereçam oportunidades de crescimento constante e continuado, é importante para que a Companhia faça uma contribuição social.

4. *“Nós reconhecemos que nosso sucesso depende da participação de nossa gente e de sua experiência, encorajando-os a aceitarem desafios e a equilibrarem seu envolvimento com a empresa, a família e a comunidade”.*

A Empresa, aparentemente, aborda cada situação com o entendimento de que as pessoas farão um bom trabalho, se lhes forem dadas as ferramentas e o apoio apropriados.

5. *“Nós seremos um exemplo de companhia íntegra, focalizada em resultados que garantem nossa continuidade e crescimento, para os benefícios de nossos acionistas, de nossa gente e das comunidades onde atuamos”.*

Integridade na Albarus significa que as pessoas, em todos os níveis, devem aderir aos mais altos padrões de ética, sendo abertas e honestas em sua conduta. Deste modo, a empresa parece pretender honrar suas obrigações com a sociedade e com a comunidade em que opera.

## VALORES

Os valores na Albarus são um conjunto de crenças profundamente arraigadas, que governam e guiam o comportamento dos funcionários para atingir os objetivos: tratar-se mutuamente, lidar com os clientes, acionistas e outros.

Os valores da Albarus são os seguintes:

*“Valor 1: Nós agimos com integridade.  
Valor 2: Nós respeitamos o indivíduo.  
Valor 3: Nós queremos qualidade total em tudo, sempre.  
Valor 4: Nós vemos resultados como garantia de sucesso.  
Valor 5: Nós delegamos responsabilidades com autoridade.  
Valor 6: Nós incentivamos a comunidade e a criatividade.  
Valor 7: Nós provemos satisfação total para nossos clientes.”*

Os objetivos e valores da Albarus têm-lhes guiado, muito bem, há mais de meio século. Eles fornecem uma base sólida neste ambiente de mudanças rápidas.

## POLÍTICA DE QUALIDADE

*“A Albarus está comprometida em buscar a melhoria contínua da qualidade dos produtos, serviços e processos, através da parceria com clientes, colaboradores e fornecedores, valendo-se de novas tecnologias, no intuito de exceder à expectativa de clientes externos, internos, acionistas e comunidade”.*

Os clientes esperam que os produtos e serviços da Albarus sejam da mais alta qualidade e proporcionem valor duradouro. Para alcançar isso, as pessoas da Albarus, especialmente os gerentes e diretores, devem ser LÍDERES, gerando entusiasmo e respondendo com esforço extra para atender às necessidades dos clientes.

### **2.3-Resultados Históricos Consolidados**

Nas tabelas a seguir, pode-se verificar a evolução da empresa no período 1989 a 1998, desde a reorganização societária, que transformou a DANA-ALBARUS em Holding mista, controladora de empresas que atuam em

diferentes segmentos de mercado, entre elas a ATH-ALBARUS S/A, a RACINE HIDRÁULICA LTDA e a PELLEGRINO AUTOPEÇAS.

A partir dos dados condensados dos balanços do período avaliado, infere-se sobre a performance da empresa, que vem demonstrando um desempenho ascendente, com maior distribuição de dividendos, apesar da crise financeira global que, a partir do segundo semestre de 1998, abateu-se sobre a economia brasileira, ocasionando um decréscimo de 25% na indústria automobilística. As vendas líquidas, consolidadas, apresentam-se crescentes, apesar de, no último ano a margem operacional ter apresentado redução, decorrente principalmente da alteração da composição das vendas, inconstância das vendas no mercado interno, forte pressão internacional para redução de preços e despesas com reestruturação da empresa, o que a adequou aos novos níveis de produção da indústria automobilística.

As despesas operacionais (atualmente 12,4% sobre as vendas líquidas) têm influenciado a margem bruta, com conseqüente redução nos resultados.

Na última década, verifica-se que o desafio da globalização tornou necessário esforços para melhorar os níveis de qualidade e produtividade, para fazer frente à competição internacional, otimizando os processos produtivos como forma de compensar os efeitos do alto custo dos juros (Tabela 1).

Tabela 1 - Resultados Históricos Consolidados

	<b>1998</b>	<b>1997</b>	<b>1996</b>	<b>1995</b>	<b>1994</b>	<b>1993</b>	<b>1992</b>	<b>1991</b>	<b>1990</b>	<b>1989</b>
<b>Vendas Líquidas</b>	362,4	398,3	398,3	430,4	379,5	303,2	244,0	239,6	377,6	296,3
<b>Lucro Líquido</b>	14,1	30,3	38,9	48,8	24,7	27,7	10,1	5,2	22,1	32,3
<b>Estoques</b>	62,8	58,8	57,6	57,0	45,7	51,1	39,7	42,9	53,5	60,3
<b>Imobilizado (Líquido)</b>	78,6	97,1	135,0	155,5	144,6	133,3	123,6	128,9	121,8	82,3
<b>Ativo Total</b>	234,6	263,2	310,1	359,4	329,1	270,6	242,4	239,0	268,4	230,9
<b>Patrimônio Líquido</b>	147,5	171,2	190,0	214,8	201,9	183,8	163,4	159,3	160,0	146,4
<b>Dividendos</b>	23,4	42,2	16,0	36,0	6,6	7,0	6,0	3,3	8,5	6,3

Fonte: Elaborado pela pesquisadora, com base em relatórios financeiros anuais da Dana-Albarus S/A

- Em milhões de dólares norte-americanos, calculados de acordo com as regras internacionais (Fasb 52) – Períodos de 12 meses.

## **2.4-Perspectivas da Empresa**

Segundo o relatório anual da Administração de 1998, os mercados de atuação da empresa não apresentam uma boa perspectiva. O mercado automotivo projeta uma redução de 15% em volume de produção em 1999; o de veículos fora de estrada espera uma redução de 17%, e o mercado de máquinas agrícolas deve manter o mesmo nível de 1998.

O mercado de reposição, no entanto, acena com um crescimento de 3% e espera-se que, com a desvalorização do real, o incremento das exportações compense a redução do mercado doméstico.

A Companhia e suas controladas vêm desenvolvendo um programa de preparação para o ano 2000, caracterizado pela avaliação e remediação de seus sistemas de negócios, equipamentos produtivos, sistemas de usuário final, infra-estrutura e sistemas ambientais, bem como pela avaliação de seus fornecedores críticos, clientes estratégicos e companhias de serviços públicos essenciais. Para a coordenação do programa, foram designados gerentes de projeto, representando cada unidade estratégica de negócios ou região geográfica. A Organização buscou apoio para esta ação em uma empresa internacional de consultoria, associada ao AIAG (Grupo de Ação da Indústria Automotiva Americana), que fornece a base do programa utilizado pela empresa.

Com a preparação para o ano 2000, o grupo já incorreu em gastos de aproximadamente US\$ 465 mil, sendo estimados gastos adicionais de aproximadamente US\$ 820 mil.

O grupo Dana-Albarus deve atingir certos compromissos de investimento e ampliação das atividades, conforme definido em protocolos firmados com o Governo do Estado do Rio Grande do Sul, através do programa de incentivo fiscal Fundo Operação Empresa – FUNDOPEM, que prevê o aproveitamento de créditos fiscais presumidos de ICMS.

## CAPÍTULO III - METODOLOGIA

A seguir, é apresentado o processo de pesquisa propriamente dito, a metodologia utilizada, bem como a definição do problema e os objetivos estabelecidos para este estudo. É abordado, também, delineamento da coleta e análise dos dados necessários para atender aos objetivos da pesquisa.

Uma vez que as análises envolvem múltiplas disciplinas, como administração, psicologia, sociologia, economia, etc., faz-se necessário orientar as escolhas e interpretações do pesquisador, traçando os objetivos da pesquisa dentro de pressupostos científicos.

### ***3.1-Situação Problemática***

Os líderes que fazem parte do histórico empresarial do grupo Dana-Albarus são o foco desta pesquisa. O grupo reúne, principalmente, empresas do ramo metal-mecânico, produtoras de componentes veiculares, distribuídas no país e no exterior, tendo sua sede nos Estados Unidos. A empresa é líder nacional na maioria dos nichos de atuação em que participa. Parte da administração localiza-se em Porto Alegre (RS), a qual obedece a uma distribuição de cargos em estrutura hierárquica tradicional. Os executivos selecionados trabalham ou trabalharam durante muitos anos no grupo e possuem um perfil de liderança característico.

O presente estudo analisa a pessoa do líder, o qual traz, desde seu nascimento, características que formarão sua personalidade e que são individuais. Ao longo da vida, tais características emergem, influenciando a trajetória profissional.

Nesta pesquisa, os diferentes perfis dos líderes são analisados, verificando-se como se dá o processo de formação de lideranças empresariais, ao analisar-se os estilos de liderança dos executivos do grupo Dana-Albarus.

A tarefa é um tanto subjetiva e delicada, pois envolve o imaginário e os fantasmas dos líderes, buscando e analisando dados desde a infância dos pesquisados. Os sentimentos trazidos à tona, durante as entrevistas, algumas vezes perturbam o entrevistado, desencadeando um processo de auto-análise, que pode ser positivo quando as lembranças marcantes são apreciadas dentro do contexto da história pessoal de cada um.

Faz-se referência à diversidade de estilos de liderança existentes dentro da organização, analisando-se os estilos de liderança adotados pelos executivos da direção da empresa, suas características pessoais e profissionais e as diferentes posturas apresentadas frente às adversidades encontradas no dia-a-dia.

Executivos que ocupam postos de liderança em grandes empresas estão constantemente exercitando liderança em suas funções. A maioria exerce essa função intuitivamente, pois faz parte de sua personalidade. As rápidas modificações nas condições sociais e técnicas da sociedade moderna, porém, tornam o papel de líder cada vez mais difícil.

As constantes mudanças no contexto sócio-econômico fazem com que os líderes auto-analisem suas atitudes e procurem adequar-se às novas exigências do mercado. Varias perspectivas podem ser adotadas para melhor desenvolver as suas atitudes e atividades. Neste contexto, são analisadas as fantasias, o imaginário, a subjetividade que compõem a personalidade de um líder. Trata-se de compreender a sua realidade subjetiva e buscar descobrir o significado profundo das práticas de lideranças.

O estudo remete à análise de fatores que influenciam na formação de um líder e, conseqüentemente, no processo decisório. Como a maioria das decisões envolve algum elemento futuro, os administradores devem ser capazes de analisar a certeza (decisões programadas) ou incerteza (decisões não-programadas) de cada alternativa.

No processo administrativo não existe uma distinção clara entre liderança e processo decisório. Determinadas decisões são tomadas pelos dirigentes no nível consciente, concentrando-se na realização das tarefas controladas racionalmente. Já, no nível inconsciente, esses líderes podem expressar sentimentos e emoções, e algumas decisões são tomadas de modo mais subjetivo.

### ***3.2-Problema de Pesquisa***

Tendo em vista analisar o perfil de executivos com cargo de liderança e os fatores que influenciam no processo decisório empresarial, formulou-se o seguinte problema de pesquisa:

Qual a influência da história pessoal e profissional dos executivos na formação de seu perfil de liderança?

### ***3.3-Objetivos***

Os objetivos da pesquisa estão ligados à questão colocada anteriormente e à justificativa do estudo. Além de congruentes, estabelecem os limites da investigação.

#### ***3.3.1-Objetivo Geral***

Estabelecer uma tipologia acerca dos diferentes perfis de liderança empresarial.

### *3.3.2-Objetivos Específicos*

- Analisar comparativamente a influência da vida pessoal e profissional na formação de líderes do grupo Dana-Albarus.

- Analisar o conceito de liderança, privilegiado no grupo Dana-Albarus, à luz das teorias administrativas.

### **3.4-Método de Pesquisa**

A seguir, é delineada a investigação e justificado o método proposto.

Este estudo utiliza uma pesquisa exploratório-descritiva com os executivos que fazem parte do histórico empresarial do grupo Dana-Albarus, visando obter e analisar os diferentes perfis dos líderes, bem como os fatores que influenciam no processo de sua formação pessoal e profissional.

Nesta investigação, utilizar-se-á um método de estudo comparativo de casos, baseado em YIN (1994), que pressupõe:

- a) Desenvolvimento de referencial teórico;
- b) Seleção de casos e amostras, com escolha da forma de coleta de dados;
- c) Condução dos casos (entrevistas, neste estudo);
- d) Análise do conteúdo dos casos;
- e) Análise(s) comparativa(s);
- f) Conclusões;
- g) Considerações acerca do referencial teórico.

Far-se-á a análise de conteúdo com base na metodologia de Bardin (1977), um conjunto de técnicas de análise de comunicações, que contém informações sobre o comportamento dos entrevistados.

Encontram-se na pesquisa qualitativa, métodos apropriados para realização desta pesquisa, já que se utilizará o método de entrevistas semi-estruturadas, diretamente com os líderes do grupo Dana-Albarus.

As entrevistas buscam conduzir à apreensão do máximo de informações sobre o analisado, com nível de detalhe necessário ao entendimento das situações relatadas, contando, também, com a percepção pessoal do entrevistador às reações e sentimentos não-expressos verbalmente, e que podem acompanhar o relato.

### ***3.5-Delimitação da População da Pesquisa***

O grupo Dana-Albarus é composto por empresas que atuam em diversos mercados. Neste estudo, são pesquisados os diferentes perfis dos executivos que desenvolveram sua carreira na Companhia, evitando analisar executivos de uma ou outra empresa do grupo. São incluídos executivos que trabalham no grupo Dana-Albarus, atualmente, como, também, executivos que hoje não estão mais no grupo, mas desempenharam cargos de liderança, durante muitos anos, na Empresa.

Os líderes que compõem a amostra deste estudo estão ou estiveram em cargos de direção e possuem o poder de influenciar no processo decisório empresarial. Por se tratar de uma amostra em que se analisarão os perfis dos executivos, realizar-se-á uma análise profunda das características de cada executivo.

### ***3.6-Amostragem***

Para esta pesquisa, foram selecionados executivos que trabalham ou trabalharam por muitos anos no grupo Dana-Albarus.

Os critérios preestabelecidos, para a formação da amostra, foram baseados na função atual do executivo, nas atividades desenvolvidas dentro do Grupo Dana-Albarus, bem como a disponibilidade desses em participarem das entrevistas.

Escolheu-se realizar o estudo com executivos da alta administração, pelo fato de sua contribuição, dentro do processo decisório da Companhia, ser decisivo. São importantes os fatores, tanto pessoais como profissionais, que contribuíram para formação de sua personalidade e que, ao longo da trajetória proporcionaram a construção e a conquista de um cargo de liderança dentro da Empresa.

Foram selecionados seis líderes empresariais que fazem parte do histórico empresarial do grupo Dana-Albarus, os quais farão parte desta amostra:

Caso A - Começou a trabalhar na Albarus, em março de 1967, como Gerente de Relações Industriais. Atuou em diversas funções dentro do grupo, aposentando-se em 1992, exercendo o cargo de Vice-Presidente de Finanças da Dana para a América do Sul. Fez parte do Conselho Administrativo por mais dois anos, desligando-se da Companhia em 1994.

Caso B - Iniciou sua atividade, na Companhia, em março de 1971, como Engenheiro de Aplicação. Desempenhou diversas funções e, atualmente, é Diretor- Presidente de uma das empresas do grupo.

Caso C - Iniciou sua atividade, na Albarus, em abril de 1969, na função de Assistente da Ferramentaria. Ao longo de sua carreira, atuou em diversos setores da Empresa. Atualmente, é Diretor de Finanças e Compras Corporativas.

Caso D - Este executivo foi fundador de uma empresa em novembro de 1960. Em outubro de 1982, esta foi adquirida pelo grupo Dana-Albarus onde continuou atuando. Permaneceu na companhia até maio de 1996, como

Vice- Presidente responsável pelas áreas de Qualidade Total, Centro de Processamento de Dados (CPD), Planejamento e Marketing.

Caso E - Iniciou seu trabalho na Albarus, em 1957, como operador de máquinas. Desenvolveu diversas atividades, sempre voltadas para o meio fabril. Atualmente é Gerente de Engenharia de Planejamento.

Caso F - Iniciou na Albarus em agosto de 1963, na função de Supervisor de Manutenção. Assumiu diversos cargos durante sua permanência na empresa. Desligou-se da Companhia em outubro de 1998, com o cargo de Diretor Vice- Presidente.

### ***3.7-Os Instrumentos de Coleta de Dados***

As entrevistas constituem-se em importante fonte de informação. Conforme YIN (1994), as entrevistas podem ser abertas (coletam-se as opiniões do entrevistado sobre determinado tema, em uma conversação), focalizadas ou semi-estruturadas (os entrevistados são questionados por um curto período de tempo sobre aspectos bem definidos do tema tratado, mas com relativa liberdade para destacarem informações consideradas importantes ou que surgiram em algum momento da entrevista) e estruturadas (o entrevistador evita questões fora das preestabelecidas, evitando fornecer à entrevista um caráter de conversação). A gravação proporciona apreender grande quantidade de informações em curto espaço de tempo, em sensível melhoria, comparando-se com a forma escrita. O grau de sigilo em relação às respostas fornecidas deve ser previamente acertado entre o entrevistador e o entrevistado.

Como instrumento de coleta de dados, são utilizadas entrevistas semi-estruturadas, gravadas e, posteriormente, transcritas para análise, com os líderes que compõem a amostra.

As entrevistas tiveram duração de sessenta a noventa minutos.

Para esta pesquisa, utilizou-se um modelo chamado *Guia de Entrevista* proposto por Laurent Lapierre (1997), o qual será o guia básico das questões abordadas na entrevista.

São privilegiadas questões voltadas para o histórico familiar, personalidade, carreira, sucesso, fracassos, liderança e a empresa Dana-Albarus, visando estabelecer uma base de dados para análise, que permita a convergência dos aspectos ressaltados nas entrevistas e o referencial teórico sobre liderança.

Além dessas questões, normalmente afloram, ao longo das entrevistas, informações gerais, pessoais, que não estão fundamentadas na pesquisa.

### **3.8-Análise dos Dados**

Na interpretação dos dados coletados, utilizou-se o método de análise de conteúdo, baseado em técnicas e procedimentos sistemáticos e objetivos, que descrevem os conteúdos das informações e permitem a inferência de conhecimentos.

Para uma melhor compreensão e análise das informações, é utilizada a categorização, que se constitui em uma operação de classificação dos elementos constitutivos dos grupos de um conjunto, por diferenciação, os quais são, em seguida, reagrupados segundo o gênero (Bardin, 1977).

O método de análise de conteúdo é dividido em três fases: a pré-análise, a exploração do material e tratamento dos resultados (inferência e interpretação).

Na pré-análise, sistematizam-se as idéias iniciais, visando estabelecer um esquema que propicie uma interpretação precisa das informações coletadas. Estas são adquiridas através de uma leitura geral das entrevistas, transcritas em sua totalidade, possibilitando obter as primeiras orientações e impressões em relação à mensagem contida nos documentos.

A exploração do material utiliza-se dos dados obtidos através das entrevistas transcritas, que serão analisadas e categorizadas seguindo os critérios estabelecidos, colocando à prova hipóteses geradas previamente e fazendo emergir novas. As unidades, comparáveis tematicamente, são agrupadas em categorias iniciais, intermediárias e finais, que irão possibilitar as inferências (passagem dos significantes para o significado).

Na fase de tratamento dos resultados, com inferência e interpretação, os dados obtidos são expostos de maneira a serem significativos e válidos. É realizado um esforço, no sentido de captar as mensagens não-verbais, baseado na subjetividade do material coletado, utilizando-se reflexão e intuição.

As categorias são elaboradas de acordo com os resultados das entrevistas, onde são agrupadas características comuns, possibilitando uma melhor interpretação dos dados. As categorias são justapostas, ressaltando os aspectos considerados semelhantes. Desta forma, é realizada uma análise comparativa dos diferentes perfis de liderança empresarial.

## CAPÍTULO IV - APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

O presente capítulo tem como objetivo descrever e apresentar os processos utilizados na pesquisa, definindo os procedimentos da coleta de dados, a caracterização da amostra através de sua descrição, o método de análise dos dados e os resultados desta análise.

Através de narração, organizaram-se, de um modo sensível e compreensível, as seis histórias de casos dos respectivos executivos entrevistados.

Em seguida, é feito um detalhamento das entrevistas semi-estruturadas realizadas com os seis executivos escolhidos, especificando os principais dados sobre os entrevistados. Também é detalhado o método de análise de conteúdo das entrevistas, e os resultados são representados em vinte categorias iniciais, originadas a partir da leitura das entrevistas e sua categorização. Em seguida, foram reclassificadas as informações das categorias iniciais, dando origem a oito categorias intermediárias, as quais possuem um caráter mais amplo. E, por fim, apresentam-se quatro categorias finais, que se originaram do reagrupamento das categorias intermediárias.

Como resultado, busca-se apresentar conclusões obtidas pelo processo de refinamentos sucessivos, onde se propôs atingir um melhor e maior grau de interpretação e compreensão dos fatores que norteiam o processo de formação das lideranças empresariais aqui analisadas.

#### **4.1-Descrição da Amostra**

Para desenvolver as entrevistas, foram selecionados seis executivos. Dos seis executivos entrevistados, três estão trabalhando na Dana-Albarus, em cargos de comando que requerem características de liderança. Os outros três executivos também foram funcionários da Dana-Albarus e exerceram cargos na diretoria da Empresa. Esses trabalharam na empresa por um longo período. Desta forma, pode-se dizer que os entrevistados fizeram e ainda fazem parte da história de desenvolvimento da Companhia.

A escolha da empresa Dana-Albarus, para a realização desta pesquisa, foi devido à facilidade de acesso a seus executivos e ao fato da pesquisadora ter atuado na referida e possuir informações sobre sua operação e o potencial dos executivos em questão. Os primeiros contatos realizaram-se através do Diretor-Presidente de uma das empresas do grupo, o qual se dispôs a colaborar para a realização da pesquisa. A partir desse contato, foram selecionados, dentre os indicados pelo Presidente, os executivos que poderiam fazer parte da amostra.

Todos os executivos pré-selecionados aceitaram participar da pesquisa, o que é importante, pois foi fundamental contar com a boa-vontade e disponibilidade dos executivos.

A seguir, é apresentada uma tabela para melhor identificação do perfil dos executivos:

Quadro 1 - Demonstrativo do perfil dos executivos (Fonte: dados da pesquisa)

Executivo	Escolaridade	Tempo na Companhia	Cargo Atual (ou no Desligamento)
CASO A	Superior	25 anos	Vice-Presidente para a América Latina *
CASO B	Superior	28 anos	Diretor-Presidente
CASO C	Superior	30 anos	Diretor
CASO D	Superior	14 anos	Vice-Presidente *
CASO E	Técnico	42 anos	Gerente
CASO F	Superior	35 anos	Diretor Vice-Presidente *

\* Desligados da empresa

#### **4.2-A Coleta de Dados**

Os dados foram colhidos por intermédio de entrevistas semi-estruturadas, realizadas entre novembro de 1998 a março de 1999. Os locais das entrevistas variaram de acordo com a disponibilidade dos executivos. Quando nas dependências da empresa, foram realizadas no ambiente de trabalho (salas) dos executivos, ou em sala de reuniões. As demais, nas suas residências. Previamente, no início de cada entrevista, forneceu-se uma explanação das bases e objetivos da pesquisa, obtendo-se permissão para gravar a entrevista e, posteriormente, transcrevê-la.

O tempo de duração das entrevistas foi de sessenta a noventa minutos. A transcrição foi realizada na íntegra, pela própria pesquisadora, com o objetivo de garantir a fidelidade necessária para análise, bem como o sigilo e anonimato dos dados relacionados.

Lapierre (1995) ressalta que, em estudo de caso a subjetividade só pode ser acessada pela subjetividade: a do pesquisador inicialmente, e, em seguida, a dos outros.

Desse modo, a realização das entrevistas seguiu o roteiro básico, proposto por Lapierre (1997), onde são apresentadas as seguintes questões:

- 1) *Fale de seu histórico familiar (família, pai, mãe, figuras importantes, lembrança mais antiga, lembrança mais importante, lembrança mais triste);*
- 2) *Fale de suas experiências profissionais (primeiro emprego, primeiro cargo de gestor, outras experiências, ambições e projetos);*
- 3) *Como você vê a Dana-Albarus como empresa (missão, visão, cultura, estratégias)?*
- 4) *Como você vê a liderança na empresa Dana-Albarus (ser dirigente, significado de ser patrão, benefícios, sucessos, fracassos)?*
- 5) *Fale de sua personalidade (visão do mundo, desafio, defeito, qualidade, depressão, euforia, angústia, medos, sonhos, dinheiro, poder, autoridade);*
- 6) *Como você vê a empresa Dana-Albarus futuramente?*

Procurou-se intervir o mínimo possível, fornecendo-se liberdade aos entrevistados. A interferência da pesquisadora somente se fez necessária quando a exposição do entrevistado afastou-se dos objetivos desta pesquisa.

Questionamentos secundários foram feitos pela pesquisadora, quando foi necessário um esclarecimento ou aprofundamento maior em um tema emergente do discurso, julgado importante pela pesquisadora, ou ressaltado pelo entrevistado.

### **4.3-A Análise de Conteúdo das Entrevistas**

Os discursos que resultaram das entrevistas tiveram seus conteúdos analisados por categorias, definidas por Bardin (1977 p.117), que descreve categorização 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”*.

De modo a se estabelecer as categorias a serem criadas, seguiram-se os três métodos da análise de conteúdo, que são: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados e a inferência / interpretação.

A etapa da pré-análise constituiu-se das transcrições das entrevistas, na íntegra, e de leituras gerais do material, de modo a destacar e selecionar os aspectos relevantes dos casos.

Na etapa da exploração do material e tratamento dos resultados, os textos, compostos pelas entrevistas foram separados em parágrafos, de acordo com seu conteúdo temático, objetivando melhor manuseio das informações. Isto possibilitou estruturar as categorias iniciais, baseadas nas idéias principais de cada parágrafo.

Após a estruturação das categorias iniciais, procedeu-se ao agrupamento destas, para a produção das categorias intermediárias e, posteriormente, um novo agrupamento, para a realização das categorias finais. Estas últimas são as mesmas para todos os casos estudados, a fim de proporcionar melhor compreensão dos conteúdos do presente estudo.

A etapa da inferência e interpretação baseou-se na descrição dos significados dos temas de cada categoria, principalmente nas categorias

intermediárias e finais. Desta forma, pôde-se realizar uma análise comparativa dos diferentes perfis de liderança e suas características.

#### ***4.4-Apresentação dos Resultados da Análise de Conteúdo***

A Apresentação dos Resultados da Análise de Conteúdo tem a finalidade de produzir inferências válidas a respeito da investigação acerca dos diferentes perfis de liderança empresarial. Para essa compreensão, analisou-se a influência da vida pessoal e profissional na formação dos entrevistados, bem como os princípios administrativos utilizados na empresa Dana-Albarus.

Através de narração, organizaram-se, de um modo sensível e compreensível, as seis histórias de casos dos executivos entrevistados.

No processo de derivação dos resultados da análise, são apresentados três conjuntos de categorias, nos quais se classificam as informações coletadas. Primeiramente, apresentam-se as categorias iniciais, que contêm as variáveis de inferência que conduzem às primeiras interpretações.

Em seguida, expõem-se as categorias intermediárias, que, em um segundo nível de interpretação, se constituem numa reclassificação das informações das categorias iniciais, visando a uma análise mais ampla.

Em um nível mais profundo e abrangente, as categorias intermediárias são reagrupadas, originando as categorias finais, nas quais se procura sintetizar as características dos diferentes perfis de liderança empresarial.

##### *4.4.1-Apresentação das Histórias de Casos*

Tendo como objetivo ordenar de modo coerente e simplificado as entrevistas, abaixo apresentamos as narrativas das seis histórias de casos dos respectivos executivos entrevistados.

### **CASO A**

O Executivo A é descendente de uma família antiga de portugueses, muito abastada (seu bisavô era conde). O dinheiro, porém, já havia sido praticamente dilapidado quando ele nasceu. A tradição da família era que todos os descendentes fossem bacharéis, porém seu pai não seguiu a tradição da família e tornou-se funcionário público, inspetor da alfândega.

Dotado de temperamento rígido, o pai do Executivo A era reservado com a família, porém fora de casa possuía uma personalidade admirável. Casou-se já numa idade avançada (43 anos), com uma diferença de idade muito grande para sua esposa (18 anos), e faleceu com 61 anos em 1937 e ela veio a falecer quatro meses depois. Este fato marcou profundamente o menino que, aos 10 anos, ficou órfão de pai e mãe, juntamente com cinco irmãos. O Executivo A acha que as dificuldades no relacionamento com seu pai podem ter sido suscitadas pela diferença de idade entre eles, que era de 40 anos.

O Executivo A, juntamente com seus irmãos, teve uma infância muito dura, pois, quando seu pai faleceu, não deixou nenhum bem, tendo sido tutelados por um tio de sua mãe. O tio, pelo qual foram tutelados, tinha muita confiança no Executivo A, o que pôde ser constatado durante uma viagem de trem ao interior do Rio Grande do Sul, pois, apesar de ter apenas 10 anos, responsabilizou-se pelo primo de seis anos. Esta confiança foi importante em sua formação e evitou que ele, apesar de ter contato com todos os tipos de pessoas, viesse a se tornar um marginal.

Aprendeu a ler aos três anos de idade. Seus pais fizeram questão que estudasse em colégios públicos, pois, segundo eles, para se ter sucesso e entender a vida é preciso conviver com pessoas de todos os níveis. Seu pai dizia que em todas as classes sociais existem pessoas boas e más.

Aos 11 anos, foi para o Colégio Militar, porém não se adaptou ao sistema rígido, pois, segundo ele, vinha de um berço de “*malandragem*”. Quando tinha cerca de 14 anos, foi para o internato do colégio Pedro II, no Rio de Janeiro. Queria entrar para a Escola Naval, ser marinheiro. Passou em terceiro lugar entre 4500 candidatos.

A Escola Naval foi uma experiência muito proveitosa, onde representou o país em viagens e aprendeu a respeitar a cultura de outros povos, obtendo uma excelente formação. Na marinha, atuou pela primeira vez como gestor, aprendendo a trabalhar em grupo e a conviver dentro de um sistema de liderança, no qual quem manda deve possuir conhecimento e experiência, sob pena de perder o respeito dos subordinados.

Como oficial da marinha, teve uma carreira de sucesso, recebendo condecorações importantes. O período na marinha teve grande influência na formação de sua personalidade, principalmente quando atuou como assessor parlamentar e conviveu com parlamentares.

Quando eclodiu a revolução de 1964, seu irmão estava casado com a irmã do Presidente da República. Deste modo, devido ao parentesco, foi perseguido e sendo visto como subversivo. Passou, então, a oficial reformado. Com dificuldades para encontrar emprego, seus proventos diminuíram drasticamente, faltando-lhe recursos para sustentar a família.

Fez concurso para entrar na PUC do Rio de Janeiro, onde atuou como professor. Logo após, foi para o Instituto de Administração e Gerenciamento de Formação de Executivos da PUC, chegando a Diretor. Nessa época, a economia nacional fortaleceu-se e passou a fornecer consultoria para empresas e, após, fundou sua própria empresa que, apesar de sua boa fé no caráter e nos títulos de seus sócios, não foi bem-sucedida,

devido à falta de capacidade de trabalho dos mesmos, o que considera seu insucesso mais marcante.

Quando surgiu a oportunidade de fazer um trabalho para a empresa Albarus, esta estava em pré-falência. A análise da empresa mostrou que, apesar de ter um bom produto, tinha problemas com a formação das chefias e relacionamento interpessoal.

Tendo sido convidado a atuar como Gerente de Relações Industriais em Porto Alegre, conseguiu que a produção dobrasse, apesar da redução de 50% dos funcionários que promoveu. Iniciou-se, então, o processo de aumento de salários e benefícios, o que era uma novidade em 1968.

Com a experiência obtida, chegou a algumas conclusões, como a de que os funcionários casados eram mais responsáveis e fiéis à empresa, e que o absenteísmo poderia ser reduzido com o fornecimento de café-da-manhã, que se verificou correto, haja vista o aumento da produção. Como forma de valorização do pessoal e de suas famílias, uma gratificação de formação passou a ser fornecida, tanto para os funcionários quanto para seus filhos. Esta valorização auxiliou a incrementar o respeito próprio do pessoal, refletindo-se no incremento da produtividade.

O executivo foi promovido diversas vezes, atuando como Gerente Administrativo, de Relações Industriais, Financeiro, chegando a Vice-Presidente (sem passar pelo cargo de Diretor), seguindo uma filosofia de auxiliar a promover o chefe como forma de alavancar a própria ascensão profissional.

Em 1977, assumiu a presidência da empresa Pellegrino, controlada pela Dana, acumulando também o cargo de *Controller*. Através da motivação e do incentivo à participação e ao fornecimento de idéias pelos funcionários, em um ano a empresa passou de deficitária à companhia de distribuição mais lucrativa controlada pela Dana.

Convidado a assumir a vice-presidência da Dana para a América do Sul, permanecendo vinculado à Albarus, devido a ser diretor de cerca de 30 empresas controladas pela Dana, na região, participando de seus conselhos

de direção. Nessa época, forneceu aulas, após o expediente, a um grupo de chefia (onde todos chegaram à direção da empresa) em tópicos de administração, relações humanas, liderança e estratégia, ajudando-os a pensar e a tomar decisões.

Seguindo os padrões da Dana, aos 65 anos aposentou-se, porém permaneceu vários anos fornecendo consultoria à empresa. Posteriormente, veio inclusive, a fornecer consultoria jurídica.

Paralelamente à atividade profissional, o executivo aprendeu línguas estrangeiras (fala inglês, francês e espanhol), cursou Administração de Empresas (até então tinha formação como Capitão da Marinha de Guerra) e, posteriormente, formou-se no Curso de Direito (prestou vestibular cinco anos antes de aposentar-se), por inspiração de seu tio, que foi um grande advogado criminalista no RS. Esse tio costumava discutir com ele os casos, orientando-o a redigir petições e a defender o cliente em frente a um juiz fictício.

Esse profissional, não se deixando abater pela cassação que lhe foi imposta pelo regime militar, soube reagir, buscando alternativas e realizando-se como executivo internacional, sentindo-se gratificado pelo que atingiu. Ele acha que ser dirigente é conduzir pessoas a um objetivo comum, sendo que este deve ser bem definido e deve originar um plano que utilize os recursos disponíveis para atingir o objetivo, dentro de um risco aceitável.

O executivo acredita que não existe o conceito de *patrão*, somente o de líder. Persistente e vibrante na defesa de suas idéias, sente que, às vezes, falta-lhe a humildade de aceitar opiniões divergentes das suas. Não guarda rancores e cita como uma de suas qualidades a constante preocupação com os outros.

Patriota, deseja que o Brasil seja uma nação poderosa, respeitada, preocupando-se com a violência crescente no país. Acredita que o perigo do poder é valorizar demasiadamente o poder pelo poder.

Para o Executivo A, a tendência da empresa analisada é que o nome Albarus desapareça, sendo substituído pela marca globalizada Dana. Apesar da cultura da empresa ser tipicamente americana, a preocupação com o

funcionário e sua família continuará sendo sua característica. Com poder de decisão estratégico no exterior, e o poder tático local, adaptado à maneira brasileira, somente será um bom funcionário quem for um bom cidadão brasileiro, leal à empresa e ao país.

Sua visão do mundo é que a sociedade atua em movimentos de vai-e-vem, de liberação e proibição. A globalização e os avanços tecnológicos tendem a diminuir as injustiças e a pobreza, e os extremos políticos, a serem eliminados. Os jovens de hoje possuem maior competência, com conhecimentos obtidos através do aumento da informação disponível. A busca da felicidade continua sendo o objetivo maior.

## **CASO B**

O Executivo B diz ter encontrado seu próprio caminho sem uma influência decisiva de sua família. A visão pessimista de sua mãe perante a vida teve marcante influência sobre seu pai e irmão. O Executivo B, no entanto, aprendeu a conviver com isto e, precocemente, adquiriu responsabilidade e encontrou seu caminho. Isso não o impediu, no entanto, de prezar muito a união familiar, mantendo-se próximo de sua ex-esposa e filhos.

Sabendo ler com perfeição já aos quatro anos de idade, iniciou-se cedo nos estudos. Reconhece na rigidez do pai, bastante exigente, uma forma de apoio, pois este o levou a buscar estar sempre entre os melhores. Este apoio foi importante para que concluísse a faculdade com tranquilidade. Novamente, sua capacidade de adaptação foi importante para estabelecer um parâmetro saudável entre o autoritarismo do pai e o descaso da mãe.

Suas recordações mais significativas estão marcadas por essa dualidade (como o fato do alegre dia do aniversário coincidir com a tristeza da morte de uma tia, ocorrida na mesma data, o que lhe causou forte impressão).

No campo profissional demonstrou sua iniciativa oferecendo-se para estagiar em uma empresa de São Paulo, que atuava com hidráulica, para a qual veio a trabalhar logo após a formatura. Não se adaptado à cidade,

retornou a Porto Alegre, onde teve dois empregos de curta duração, até vir a trabalhar na empresa Racine, do atual grupo Dana-Albarus. Tendo recebido muito bom treinamento e possuindo experiência em hidráulica, foi contratado sem função específica, mas em apenas dois anos já era Gerente de Engenharia, um departamento antes não-existente. Atuou, posteriormente, como Gerente de Qualidade, Gerente Industrial, até seu cargo atual.

Tendo atingido um elevado nível profissional e financeiro, não ambiciona novos cargos, poder ou posição, porém declara-se disposto a abraçar oportunidades que surgirem. Avesso à *politicagem*, recorda-se de ter desafiado um grupo de pessoas que faziam uso deste expediente, utilizando-se da ética não com ambições políticas, mas para reverter um processo que poderia afetar os interesses da empresa e a sua própria carreira.

Tem pouca tolerância com a incompetência. Considera-se teimoso e acredita que a discordância inteligente (e não a concordância *burra*) pode gerar conflitos que levam à combinação de idéias e a melhorias . Fica satisfeito em ajudar as pessoas que estão começando na carreira, passando-lhes experiências e fornecendo-lhes suporte.

Apesar de não conhecer o que é depressão, tem certa dificuldade em demonstrar emoções, como euforia, por exemplo, provavelmente devido a sua formação, onde as conquistas eram encaradas como nada mais que obrigação. Sempre muito racional, um de seus poucos temores é o de não conseguir realizar tudo que se propôs a fazer.

Para o futuro da empresa onde trabalha, sua ambição é alterar drasticamente a empresa, tornando-a mais democrática, mais aberta e cooperativa, atuando como um time, trazendo experiências bem-sucedidas do exterior e transmitindo-as a todos os níveis hierárquicos. Um projeto a médio e longo prazo é a integração de diferentes unidades distribuídas geograficamente, fazendo-as atuar de forma cooperativa, não apenas na América do Sul, mas no mundo, unificando diversas culturas e fazendo-as trabalhar com uma visão comum.

Uma das características da Albarus é ser uma empresa multinacional com um ambiente familiar, que tem o foco no negócio, enquanto mantém um bom ambiente para se trabalhar, um clima de amizade e colaboração. Os valores advindos da Dana, associados aos valores da Albarus, a forma de fazer negócios, são extremamente saudáveis, e isto pode ser visto pelo *clima* e o orgulho que as pessoas têm da empresa.

A Albarus não tem uma visão estratégica apurada. O planejamento estratégico é exemplar, porém a definição de estratégias está excessivamente concentrada. É necessário disseminar não-somente a definição da estratégia como, também, a missão e os valores da empresa, criando um sistema que os divulgue e reavive no dia-a-dia.

A empresa tem uma combinação brilhante de pessoas, de diversas faixas etárias, com diferentes experiências. Este fato, aliado ao treinamento intensivo fornecido, irá auxiliar para que a empresa esteja entre as líderes no panorama industrial do país, a médio e longo prazo.

A liderança na Albarus, verifica-se que, segundo esse executivo, associa o conceito de líder ao conceito de gerente. Isto aparentemente ocorre porque na empresa Albarus estes conceitos estariam sendo confundidos, uma vez que existem gerentes-líderes e gerentes que não são líderes, o que causa um *desbalanceamento*, com perfis diversos de gerentes. Segundo ele, existe uma diferença entre liderança e gerência. Os gerentes deveriam liderar pelo exemplo, porém, como a empresa nunca promoveu um processo claro de avaliação, com promoções sendo feitas por tempo de serviço e não por aptidão, torna-se difícil nivelar o pessoal. Para ser líder, a pessoa deve ser alguém que os outros seguem e isso não se ensina, podendo apenas ser desenvolvido se a pessoa tem esta qualidade.

A Albarus é uma ilha de excelência no contexto empresarial brasileiro e, neste ambiente, um gerente não pode apenas dar ordens e cobrar ações. Tanto o Chefe de Seção, quanto o Presidente da empresa devem participar como elementos ativos de um time, atuando como facilitadores, auxiliando as pessoas a desempenharem seu trabalho e dividindo os sucessos e os

fracassos com eles. O gerente que assume o sucesso, todavia divide o fracasso, está em extinção e condenado a não ter seguidores. Ele deve ter uma visão ampla do negócio e do mundo, de dentro e fora do ambiente de trabalho, para poder ter um referencial para sua conduta, decisões e orientações.

Preocupado com a explosão demográfica no países subdesenvolvidos, gerando pessoas subnutridas e de baixo QI, acredita que o planeta vai atingir uma situação insustentável, com dificuldades para gerar riquezas, postos de trabalho e alimento. Espera que a elevação do nível de informação, verificada entre os jovens, gere uma nova visão global, de modo que se encontrem meios para alterar a situação.

Com a evolução dos meios de informação e a conseqüente globalização, com a disponibilidade de acesso a dados em tempo real, incrementou-se a capacidade das pessoas perceberem o que desejam, gerando desafios para as empresas, que têm de oferecer o melhor produto, mais rápido e com melhor preço. Com isso, iniciou-se uma corrida competitiva entre as empresas, em um ciclo que parece não ter mais fim. Sempre existe um competidor disposto a fazer melhor. O grande desafio é fazer o mercado receber o melhor que se possa oferecer, e que esse produto seja melhor que o da competição.

Para o Executivo B o poder obtém-se; não se recebe. Um presidente de empresa pode não ter nenhum poder, pois suas orientações podem não ser seguidas. O poder está intimamente ligado à liderança: influenciar pessoas, fazer com que elas acreditem no que se está dizendo. Quando convicções do líder são assumidas pelos liderados, o poder apresenta-se.

Acredita que o poder de influenciar somente pode ser exercido quando o líder tenta tornar-se igual ao grupo. Deste modo, evita tornar-se um ditador e procura fazer com que as pessoas sintam que o caminho indicado é o correto, e que irá levá-las a fazer o que é certo.

## **CASO C**

Para o Executivo C, a infância foi muito boa, o relacionamento com o pai e a mãe sempre foi de muito carinho e seus pais sempre estiveram presentes. Havia maior afinidade com a sua mãe. Com sete irmãos, o relacionamento era variado, mas em geral predominava a harmonia na família.

As lembranças da infância trazem figuras importantes como a do pai, de seu irmão (15 anos mais velho) e, também, amigos de seu pai, que eram pessoas de sucesso profissional. Ele acreditava que esses seriam modelos de personalidade.

Uma das lembranças marcantes da infância do Executivo C é a ocasião de seu 7º aniversário, quando ganhou muitos presentes. Na adolescência, um momento de grande emoção foi quando recebeu a notícia de que havia sido aprovado no vestibular de Engenharia Mecânica. Destaca, também, outro momento importante, quando conheceu sua esposa.

Já na idade adulta, um de seus momentos mais tristes foi a perda de sua mãe, pois era uma pessoa carinhosa, com a qual era muito apegado. Casado, afirma cultivar o amor no relacionamento, procurando discutir os problemas de forma completa, para não deixar que mágoas venham a afetar a convivência. Hoje com três filhas, considera-se um pai muito atencioso, pois, quando as filhas têm algum problema, é com o pai que vão procurar ajuda.

O Executivo C começou a trabalhar aos 17 anos no crediário de uma empresa de jóias, enquanto estava terminando o 2º Grau. Queria seguir a carreira de Engenheiro, então ficou bastante satisfeito com o convite para trabalhar em uma empresa comercial de máquinas rodoviárias, pois além de ter mais afinidade com a carreira que pretendia seguir, poderia ter uma melhor remuneração. Trabalhou nessa empresa durante sete anos. No último ano da faculdade de Engenharia, seu desejo era trabalhar para uma indústria mecânica. Seu relacionamento era tão bom na empresa em que trabalhava, que os próprios colegas indicaram-no para trabalhar em uma indústria, que viria a ser a Albarus.

Iniciou suas atividades, na Albarus, em abril de 1969, como estagiário na função de Auxiliar de Ferramentaria. Graduou-se em dezembro desse ano e, em 1970, passou a ser funcionário efetivo. Sua ascensão foi progressiva, trabalhando em diversos setores da empresa. Obteve seu primeiro cargo de gestor após quatro anos de trabalho, como Chefe do Departamento de Peças de Reposição. Atualmente é Diretor de Finanças Corporativas.

Este executivo faz parte da diretoria da Albarus e está sempre trabalhando para que possa ocupar uma posição melhor dentro da empresa.

Com 29 anos na Albarus, tem a empresa como modelo. Considera-a como um sistema que está permanentemente buscando melhorar tanto na produção como no atendimento a seus colaboradores, estimulando a produtividade e a dedicação do funcionário e exige muito, o que considera ser importante, porque não deixa as pessoas se acomodarem.

Para se manter no mercado (e com sucesso), a Albarus sempre contou com lideranças fortes, carismáticas. Ao longo da evolução da empresa, os grandes líderes foram pessoas que se complementavam e acompanhavam a evolução do mercado. Os primeiros líderes delegavam pouco, porém, com a evolução e o crescimento da empresa, passaram a delegar maiores responsabilidades para seus subordinados. *“À medida que eu fui buscando mais experiências e mais condições de ter autonomia, houve a coincidência dos dirigentes passarem a delegar mais”*, cita o profissional.

Com essas influências o Executivo C passou de uma pessoa detalhista, que delegava pouco, para somente fazer a revisão final em assuntos mais importantes, sempre com uma característica perfeccionista. *“Eu penso: Hoje eu tenho tido sucesso como líder”*.

O executivo sente-se aberto para receber críticas construtivas e mudar suas atitudes, questões estas levantadas em avaliações periódicas na empresa, evitando agradar indivíduos específicos, de modo a defender seu ponto de vista e seu grupo de trabalho. *“Quando eu me dei conta disto, eu comecei a pegar um espaço que não estava me sendo dado, mas que eu*

*poderia conquistá-lo, então eu fui atrás, e obtive sucesso total (...) estamos aqui para fazer a nossa equipe ficar suficientemente motivada, preparada e produtiva para atingir os resultados da companhia. Caso contrário nós não estaremos desempenhando corretamente o nosso papel”.*

Seu sucesso sempre esteve vinculado a progresso. Este fato pode ser observado em suas sucessivas nomeações para desempenhar cargos de gerência e, recentemente, em sua nomeação como diretor.

Já os fracassos estão relacionados a momentos de descontentamento, em decorrência de ficar muito tempo na mesma função, sem promoção.

Para o Executivo C, o poder está na responsabilidade de conduzir a equipe para atingir os resultados que a Companhia necessita, no sentido de cercar todas as oportunidades de ganhos e transformá-las em práticas.

Segundo ele, o poder é atribuído para se tomar as decisões necessárias, não para ser utilizado como forma de impor autoridade. Poder faz parte da função de delegar e decidir. É um atributo como outro qualquer. *“Desde o início da minha carreira desempenhei cargos de chefia. Para mim a liderança é natural, foi-se incrustando no meu trabalho”.*

Ressalta que os benefícios de ser líder vão desde a remuneração até o poder de pôr em prática sua maneira de pensar, sem precisar seguir instruções fornecidas por outros. *“O fato de você poder fazer o seu caminho para atingir os resultados, de não precisar dar satisfações, somente os resultados, este é o grande benefício da chefia”.*

As pessoas estão se ajudando mais, acredita o Executivo “C”. As empresas também estão colaborando, estão empenhadas em ajudar seus funcionários. As empresas estão tendo uma visão mais humanista, pagando bem e valorizando seus funcionários. *“Há 20 anos atrás, buscava-se muito mais a lucratividade sem se importar com a pessoa”.* Com a globalização e a informatização, as empresas estão conectadas com o mundo para melhorar o desempenho e obter mais competitividade.

Considera-se uma pessoa humanista, com sonho de ter uma velhice tranqüila e confortável, fazer coisas que hoje não faz: ler mais, caminhadas mais freqüentes, passear com a esposa, ouvir música. Não se considera uma pessoa eufórica nem depressiva, devido a suas inúmeras atividades. A angústia pode surgir em determinados momentos da vida, dependendo da situação. Acredita que um de seus defeitos seja o de confiar demais nas pessoas e tem medo de não deixar suas filhas em uma situação estável.

Considera o dinheiro bom, que deve ser utilizado para o desenvolvimento pessoal. Prefere ajudar os filhos a encontrar seu rumo em direção à felicidade, do que comprar bens materiais.

Considera que, como a empresa tem uma boa administração e está crescendo cada vez mais, tem seu futuro assegurado como uma das empresas líderes no panorama industrial brasileiro.

## **CASO D**

O executivo D vêm de uma família abastada e culta (seu avô foi fundador da Faculdade de Odontologia da PUC-RS). Na sua infância, que foi bastante feliz, contou com uma boa residência, colégios de qualidade e o apoio de pais e parentes destacados na sociedade local. Foi educado em colégios jesuítas, pois seu pai, médico, de personalidade forte, com ampla visão de mundo, era bastante religioso. Já sua mãe provinha de uma família de comerciantes e industriais.

Primogênito de dez irmãos, desejou ser aviador, porém tornou-se engenheiro aeronáutico, graduando-se, em 1958, no ITA, uma escola renomada de São José dos Campos, SP, seguidora do modelo do MIT (Boston, EUA), muito cosmopolita e organizada, com uma cultura de engenharia e aeronáutica. Os professores, entre eles europeus, americanos e russos, possuíam grande cultura, tendo trabalhado em fábricas de aviões e laboratórios. Foi nesse ambiente de disciplina quase militar, onde não se podia *colar* nas provas ou ser reprovado, sob pena de ser desligado, que teve

uma outra visão da vida, diferente do ambiente fechado em que, até então, havia sido educado. Foi nessa época que se casou.

Seu primeiro emprego foi na Varig, onde já havia estagiado, no setor de pressurização, no qual ficou por cerca de um ano e saiu para abrir sua própria empresa. O plano era desenvolver uma transmissão hidrostática. Entrou no negócio como capitalista, uma vez que os outros dois sócios tinham perfil mais técnico. Alguns protótipos chegaram a ser desenvolvidos, no entanto não obtiveram sucesso comercial. Passaram, então, a desenvolver componentes hidráulicos para algumas empresas, entre elas a Albarus, tendo bastante apoio do Diretor-Geral.

Em 1963, associaram-se à Racine, importante fabricante americana de equipamentos hidráulicos para máquinas de usinagem e fabricação de motores, fornecedora de empresas como Ford e GM, para fornecer material hidráulico que, até então, era importado a preços elevados. Em 1965, cogitaram fechar a empresa; no entanto, a Racine adquiriu uma participação e, em 1968, obtiveram seu primeiro lucro. Os anos 70 foram de grande sucesso e expansão para a empresa, que foi comprada por uma companhia americana, que por sua vez, seria comprada pela Dana-Albarus, seu principal cliente no Brasil, em 1982. Foi nessa época que a empresa passou por sua pior crise; todavia, recuperou-se e somente veio a passar por outra crise em 1990.

Tendo atuado como presidente da Racine até há alguns anos, antes da aposentadoria, acompanhou a evolução da empresa, aprimorou seus dons de liderança e obteve um bom aprendizado na relação entre a Racine e a Albarus. Inicialmente, utilizou sua formação como engenheiro, atuando em todas as áreas (de vendas até a assistência técnica), para garantir a sobrevivência da empresa. Posteriormente, profissionalizou-se, aproveitando as experiências adquiridas nos tempos heróicos, passando pela expansão e pelas crises, como um curso prático de gerência, adquirindo uma formação de administrador e os conhecimentos para tornar-se um líder.

As crises (com as demissões que delas resultaram), apesar de marcantes, foram educativas. Como presidente da empresa, teve de tomar decisões difíceis, pois, estando no comando, pôde constatar que o líder, muitas vezes, sofre de solidão, por não ter com quem partilhar as decisões. Muitas vezes, não lhe é permitido compartilhar informações com os subordinados, não podendo contar com sua participação. Já no início dos anos 80, verificou que o uso de sistemas integrados, unindo as diversas áreas da empresa, seria uma solução para combater os *feudos* criados pela excessiva departamentização e grande número de funcionários.

Desde cedo, familiarizado com os cargos de chefia, inicialmente como proprietário e, posteriormente, como executivo principal de sua empresa (*General Manager* ou *Camp Manager*), com influência no planejamento, sofreu o impacto da alteração de seu *status quo* quando esta foi adquirida pelo grupo Dana-Albarus. O choque foi significativo, devido à grande diferença de cultura entre as empresas, principalmente, relativo ao fato do negócio de hidráulica ser mais complexo que o de cardans e de juntas Homocinéticas, na época, praticamente monopolizados pela Albarus no país o que exigia um planejamento estratégico formal, o qual ainda não existia na Albarus.

Outro fato importante era o da Racine ser uma empresa influenciada pelo mercado, ao passo que a Albarus era quem tinha ascendência nesse meio. Com a abertura do mercado e o aumento das exigências de qualidade, a concorrência aumentou, com isso, a influência de executivos, acostumados a um mercado competitivo, tornou-se mais importante.

Além das atividades no grupo Albarus o profissional envolveu-se, também, com os negócios de sua família, em que participa como conselheiro, atuando, igualmente, junto ao Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade e no Instituto Gaúcho de Estudos Automobilísticos da FIERGS, entre outros.

Acredita que o dirigente tem uma grande responsabilidade social. Preocupa-se com a ética nos negócios, considerando que, constantemente, é necessário optar por soluções radicais em prol do bem comum. Tem uma visão social holística, não acreditando que a única função da empresa seja

obter lucro, sentindo-se motivado, participando da sociedade, desenvolvendo pessoas, gerando empregos e riquezas, pagando impostos que serão utilizados com fins sociais. Considera o lucro, no entanto, fundamental para a perpetuação de uma organização e o benefício dos acionistas e dos próprios funcionários, uma vez que hoje são cada vez mais comuns as práticas de distribuição de lucros. Um equilíbrio entre a visão social e a lucratividade deve ser mantido.

O executivo cita que conceitos como Qualidade Total, conjugados com o desenvolvimento do ser humano e o incremento da motivação, podem aumentar a produtividade das empresas. Estes conceitos não eram difundidos há cerca de dez anos atrás. Para que a sua implementação seja bem sucedida, é necessário haver comprometimento das lideranças e a humildade, pois em muitas organizações a luta pelo poder, o medo e a insegurança de perder a posição impedem de colocá-los em prática.

Considera-se gratificado ao ver as pessoas com quem trabalhou obterem sucesso e projeção e por constatar que a organização da empresa evoluiu como havia planejado. Considera um fracasso não conseguir oportunidade de passar a experiência adquirida na empresa em que sempre trabalhou, desenvolvendo projetos e orientando os mais jovens. Deste modo, procura fornecer consultoria e compartilhar seu conhecimento, orientando os superintendentes das empresas com quem está trabalhando.

Pragmático, considera-se confiável, franco, entusiasmado e otimista. Não tem fixação pelo poder, apreciando não o dinheiro, mas o que ele pode proporcionar.

A visão que tem da Albarus é que o grupo Dana-Albarus está migrando para uma organização por linha de produto, levados pela globalização e pelo fenômeno da *follow-source*, em que os fabricantes levam os fornecedores originais para acompanhá-los no país em que estão se instalando. Esses fornecedores têm uma vantagem competitiva, por participarem do projeto dos produtos a serem desenvolvidos. A Dana possui um conselho de mercado que coordena as atividades de cada linha de produto

em todo o mundo, e a tendência é que as decisões sejam tomadas pelos presidentes mundiais de cada linha de negócio

A Albarus deixou de ser uma empresa líder de um grupo que faz componentes para a indústria da mobilidade, para fazer parte de uma *holding*, através da qual são adquiridos diferentes modalidades de empresas. Os valores e a missão da empresa não devem ser alterados, porém será difícil integrar as novas empresas adquiridas, com suas diferentes culturas, aos valores do grupo Dana-Albarus.

Segundo o executivo, existem, na empresa, pessoas em posição de gerência sem serem líderes e vice-versa. Algumas evitam maior exposição, pelo receio de serem convidados a trabalhar em outras localidades, o que prejudica sua capacidade de liderar. As lideranças estão em contínua transformação, e isto, muitas vezes, pode levar a um choque de lideranças.

Sua visão global é que o mundo atual está em crise de idéias e de espiritualidade, materializando-se rapidamente. A falta de ética, a imoralidade e o consumismo são difundidos pelos meios de comunicação, simplesmente pelo apelo comercial. A atividade cultural não está sendo valorizada.

Existe falta de renovação da espiritualidade; porém alguns movimentos como os movimentos carismáticos ou dos padres cantores, estão conseguindo atrair uma parte da juventude para a religião. O profissional acredita que as pessoas têm necessidade de algo além da vida puramente material.

## **CASO E**

Seu pai nasceu em 1908, na Europa. Após ter enfrentado duas guerras mundiais, veio para o Brasil ainda jovem. Sem emprego, dormiu em praça pública até conseguir um emprego, quando pôde, então, pagar uma pensão. Após o casamento, instalaram-se no Uruguai, onde possuía um pequeno negócio. Sua mãe era gaúcha, faleceu há alguns anos; seu pai vive até hoje.

Para o Executivo “E”, o relacionamento com os pais sempre foi muito bom, guardando deste boas recordações. Seu pai era bastante exigente e acompanhava atentamente seu desempenho escolar. Como sua família morava no interior, passou muito sacrifício para estudar. Caminhava, diariamente, vários quilômetros até a escola, a qual, de turno integral, proporcionava um curso de boa qualidade. Devido a essas dificuldades, encontrou mais energia e dedicação para vencer na vida. Formou-se em um curso técnico.

As lembranças que guarda da infância são a boa convivência com os pais, seus professores, seus animais de estimação e sua curiosidade, sempre desejoso de saber o porquê das coisas.

Está casado há 38 anos, mantendo uma relação de harmonia com a esposa, filhos e netos. Como preza muito os estudos, sempre exigiu dos filhos boas notas.

Desde sua primeira atividade profissional, sempre trabalhou no meio fabril, na área de mecânica. Em 1957, começou a trabalhar na Albarus. Suas atividades estavam relacionadas diretamente com a produção, e seu primeiro cargo de gestor foi na própria Albarus. Com humildade e responsabilidade conseguiu progredir na carreira, onde obteve uma ascensão gradual. Atualmente, com 41 anos de empresa e com 62 anos de idade, pretende aposentar-se em breve.

O executivo E tem um vínculo muito forte com a empresa Albarus, com a qual se confessa fortemente ligado emocionalmente, talvez devido aos vários anos na empresa. Durante esse período, viu uma empresa de pequeno porte transformar-se em uma grande companhia e sente-se parte integrante do grupo que contribuiu para esse desenvolvimento.

O profissional coloca que a Albarus evoluiu muito, passando de uma empresa paternalista para uma que valoriza o trabalho em grupo e o bem-estar dos funcionários, investindo muito em tecnologia. A Albarus é uma companhia que oferece condições para um indivíduo progredir na carreira, se esta for sua vontade.

Vê a Albarus como um sistema que está em constante ascensão, sólida, com uma equipe competente e uma boa administração. que procura antecipar-se, prevendo as reações do mercado. Orgulha-se de ver a empresa crescer.

Para o executivo analisado, o conceito de liderança alterou-se bastante desde a fundação da Empresa. No início, os gerentes tinham um grau de escolaridade baixo, mas com o desenvolvimento e o avanço tecnológico o perfil do líder foi se alterando. Hoje, a gerência é mais flexível, com participação dos subordinados para tomar decisões. O Executivo E conquistou a liderança e a adesão dos funcionários, servindo de exemplo, mostrando o caminho a ser seguido para se atingir os resultados desejados. Não é uma pessoa autoritária, prefere trabalhar em equipe, atuando como um exemplo.

O poder foi conquistado não sendo um ditador, trabalhando junto com as pessoas e tendo o seu apoio. Seu desafio é passar sua experiência, adquirida ao longo da vida, para outras pessoas. Transmitir seus conhecimentos dá-lhe forças para continuar aprendendo.

Para ele, o sucesso veio através de sua realização profissional, de ter feito parte do desenvolvimento de diversos produtos da Empresa, cuja característica é a alta qualidade. Os fracassos são vistos como momentos de impotência, momentos de crise, em que é necessário demitir pessoas, até que o mercado se recomponha.

Ele se considera um dirigente sem ambições, tendo em vista que suas conquistas foram para realização pessoal e profissional. Trabalhando sobre fatos concretos e não sobre hipóteses, costuma exercer a liderança seguindo o exemplo de outros grandes líderes da Albarus. Não se considera um pessoa rígida, mas não aceita desculpas, costumando dizer *“aqui é uma fábrica de autopeças, não de desculpas.”*

Fazem parte de sua personalidade a honestidade e a incapacidade de prejudicar alguém. Entre seus defeitos está a teimosia e também a ansiedade

de querer ver as coisas serem resolvidas rapidamente, e deste modo, pode haver precipitações que levem a erros.

Seu planos para o futuro são continuar trabalhando, prestando consultoria empresarial, desfrutar mais tempo junto à família e dedicar-se mais ao lazer. Não se considera uma pessoa *dinheirista*, declarando que o dinheiro serve para manter um bom padrão de vida e garantir recursos para desfrutar de uma velhice tranqüila.

O benefício de ordem material, proporcionado por ser dirigente, é o salário que mantém o bem-estar da família; e o benefício de ordem pessoal é a realização pessoal, a auto-estima. A Empresa sempre lhe ofereceu recursos e liberdade de ação para que desenvolvesse suas atividades da melhor maneira possível.

A visão do futuro do mundo, para o Executivo E, é a de que estamos caminhando para a globalização, onde a comunicação e a competição estão cada vez mais rápidas e acirradas. Tanto o país como as pessoas devem preparar-se para esta competição, sob pena de prejudicarem-se: o país não se desenvolve e as pessoas poderão ficar desempregadas. Para evitar isto, é necessário fornecer mais incentivos para a educação, para a saúde e para o desenvolvimento das pessoas.

## **CASO F**

Tendo sido criado no interior, dentro da doutrina da religião metodista, bastante rígida, teve uma infância normal, porém restrita. A formação de sua personalidade foi bastante influenciada pela mãe, de temperamento forte e exigente, a qual requisitava que fosse sempre o primeiro de sua turma. Essa determinação tornou-o também, exigente consigo e com os outros. Já o pai foi um homem tranqüilo, organizado e metódico, não sendo tão exigente.

Com uma boa formação (estudou piano e é assíduo freqüentador de cinema e teatro), acredita que a cultura ajuda as pessoas a amadurecerem e a

observarem a vida sob uma outra ótica. O esporte também fez parte de seu processo educativo, ensinando o valor das vitórias e das derrotas.

Como verificado em outros executivos de sucesso, o Executivo F, em sua juventude, baseou-se nas atitudes de um modelo de comportamento, um tio. Esta pessoa, com raciocínio lógico, visão extraordinária e antevisão do futuro, ajudou-o a complementar sua formação pessoal e humana. Assíduo observador, aprendeu a utilizar as experiências alheias para não cometer os mesmos erros.

Educado para ser um pastor metodista (para o que não demonstrou vocação), atuou como líder religioso, com fortes valores éticos e morais, o que complementou sua formação, fornecendo-lhe diretrizes valiosas para que, posteriormente, viesse a exercer uma liderança voltada a fazer o bem e não se tornasse uma pessoa apegada ao dinheiro e ao poder.

Obteve experiência como militar (CPOR), onde teve a oportunidade de pôr em prática características de liderança, chefiando um pelotão de infantaria.

Estudante de Engenharia Mecânica, iniciou a carreira como estagiário na área de manutenção, inicialmente na empresa Zivi-Hercules e, após, na Varig, onde pôde aperfeiçoar o conhecimento da língua inglesa e dos princípios de qualidade, o que lhe auxiliou no emprego seguinte, na Albarus. Nesta, iniciou como supervisor e permaneceu por 35 anos, sempre atuando em cargos de gestão (supervisor, chefe de produção, superintendente, gerente de fábrica e manufatura, gerente de divisão, *controller*, gerente de finanças, diretor financeiro, diretor vice-presidente de administração e finanças) até a aposentadoria, em 1998. Com 50 anos de idade, decidiu estudar Direito, formando-se advogado, com o objetivo de assumir um novo desafio e liberar espaços para novos talentos na Albarus.

Apesar de ser filho de advogado, somente após 30 anos de trabalho na área técnica e de administração desenvolveu o desejo de trabalhar com a lei. O curso de Direito forneceu-lhe uma visão política e sociológica mais ampla, habilitando-o a observar a sociedade sob outra ótica. Seus planos de advogar, no entanto, estão adiados, para atuar junto a uma empresa familiar

nacional, pois *“a gente envelhece quando perde os ideais e as ambições e não tem mais com quem se preocupar”*. Idealista, sempre buscando novos desafios, atuou no Lyons Clube, em entidades de serviços, sindicato, federação de indústrias, CENEX, Universidade, etc., buscando desenvolver a classe empresarial e transmitir conhecimento, contribuindo com a sociedade. Um de seus objetivos futuros é trabalhar em uma creche.

Acreditando que as novas gerações possuem uma ambição demasiada, o que as leva a se sentirem competentes para desempenhar tarefas para as quais ainda não estão aptos, tem como ambição pessoal fazer sempre o melhor, concentrando-se no objetivo do momento. Para isto, estudou muito, fez muitos cursos de modo a obter bagagem cultural geral e discernimento. Considera que esta base e o trabalho árduo (ser o primeiro a chegar e o último a sair, ser um exemplo de honestidade e lealdade) auxiliaram-no a atingir suas conquistas profissionais.

O executivo vê a Albarus como uma empresa inovadora, influenciada pela personalidade do fundador, que valorizava as pessoas jovens e energéticas, que trabalham com um produto de tecnologia avançada. Quando foi adquirida pela Dana, a Albarus tornou-se agressiva, desburocratizada, investindo em treinamento e desenvolvimento pessoal, fornecendo liberdade para que os gerentes decidissem com rapidez e flexibilidade. Esta autonomia apresenta a oportunidade de testar novas idéias, o que é incentivado por clientes exigentes (montadoras de veículos) que solicitam padrões modernos de custo e executivos bem treinados. A filosofia americana, aclimatada à cultura brasileira, foi bem absorvida pelas criativas equipes de trabalho brasileiras.

Segundo o entrevistado, o próprio fundador foi um exemplo de liderança bem-sucedida na Albarus, não sendo carismático, porém fornecendo a liberdade necessária e suficiente para que o trabalho fosse realizado com eficiência. Outros dirigentes destacaram-se por suas características de organização e criatividade, em um espírito moderno, adequaram-se aos programas de qualidade que caracterizam as empresas atuais. A seqüência

de lideranças positivas e a adaptação de estilos gerenciais americanos por profissionais locais bem-selecionados permitiram que a Companhia obtivesse um crescimento de 200 vezes em 35 anos. O conjunto de pessoas de temperamentos fortes, selecionadas por sua alta competência (e não por *apadrinhamento*), trabalhando mais pelo prazer do desafio que pelo dinheiro, formou um conjunto com alta capacidade de liderança. Um dos segredos de sucesso da Empresa é a filosofia de introduzir funcionários como estagiários, que se integram facilmente e evoluem juntamente com a Companhia.

Para o profissional, sucesso é sinônimo de oportunidades, surgidas naturalmente, com o crescimento da Empresa, e que foram aproveitadas por estar bem-preparado, com cursos técnicos, de custos, de contabilidade, uma boa formação geral e comprometimento com os objetivos da empresa.

Considerando ser importante manter-se leal a seus princípios de vida pessoais e familiares, abdicou de assumir alguns postos. No entanto, foi presidente do CIEE e do CENEX, sempre buscando novos desafios sem, no entanto, seduzir-se por posições de poder e destaque, mas pela possibilidade de fazer um trabalho útil.

Pondera que liderança consiste em conduzir um grupo de pessoas para um objetivo comum. Considera-se um líder exigente, porém acredita que o conceito de patrão (ligado a poder e propriedade) está desatualizado, e que a gerência é um conceito mais moderno de liderança, ligado à competência e qualificação. O líder deve ter carisma e qualificações, sendo uma pessoa que possa responder aos desafios, pois o liderado sempre testa o líder, devendo, pois, ter habilidades de liderança maturadas.

O Executivo F considera que tem uma boa relação com o conceito de poder. Procura dominar a tendência que tem de impor sua vontade, buscando mostrar o caminho a ser seguido, orientando e desenvolvendo uma liderança racional e esclarecedora, de modo que, mesmo sem sua presença física, suas determinações sejam atendidas, pois os seguidores conhecem as idéias do líder e sabem a direção a tomar. Reconhece que exerce o poder junto aos subordinados e familiares como um líder exigente, por uma característica

pessoal, adquirida ainda quando militar. Mesmo sendo considerado as vezes autocrático, não teve sua liderança contestada, procurando ser benevolente, sempre disponível para fornecer ajuda e orientação, valorizando as qualidades individuais e o desenvolvimento pessoal dos liderados.

Possuidor de convicções democráticas e idealistas, tem restrições ao modo como a sociedade tem se estruturado politicamente, acreditando que a política, atualmente, é praticada por homens despreparados, com ambições de riqueza e poder, de visão estreita e atrasada e ideologias radicais, o que seria um reflexo do nível cultural da sociedade. Acredita que a solução dos problemas sociais passa pelo incremento do respeito, amor e consideração entre as pessoas. Contrário ao radicalismo no campo das idéias, defendendo que as convicções de cada indivíduo devem ser respeitadas, advoga uma abertura democrática com respeito as idéias de cada um.

Com idéias liberais, adepto do estado fiscalizador, limitado às funções essenciais, considera que o desenvolvimento da sociedade passa pela iniciativa privada, com empreendedores que arriscam seu patrimônio, gerando desenvolvimento, riqueza e empregos que, por sua vez, são reinvestidos, realimentando o processo. Não tem dúvida de que o sucesso do empreendedor e de entidades por eles mantidas é fundamental para o crescimento da comunidade, a qual deve prover a liberdade necessária para o surgimento de novas idéias.

Considera o excesso de sinceridade seu maior defeito, com pouca tolerância ao erro, o que, no entanto, pode ser visto como uma qualidade por alguns. Destemido e inovador, não tem medo de testar novas idéias, considerando-se um homem visionário e de visão estratégica. Acredita que o dinheiro não traz felicidade, considerando-o um mal necessário, pois o bom profissional valoriza-se e consegue atingir um nível de conforto. Como pai, tem procurado inculcar nos filhos a noção do valor do dinheiro.

Quanto ao futuro da empresa Dana-Albarus, acredita que esta já atingiu a maturidade, está estruturada para os tempos modernos, com

padrões mundiais, com estilo gerencial descentralizado e uma cultura própria, bastando que o negócio seja monitorado competentemente.

#### *4.4.2-Quadros-Resumo*

A seguir, apresentam-se os seguintes quadros-resumo, contendo a sumarização de características importantes citadas pelos líderes.

Quadro 2- Demonstrativo das características dos líderes – Vida Pessoal

Quadro 3 - Demonstrativo das características dos líderes – Liderança

Quadro 4 - Demonstrativo das características dos líderes – Definição de  
Liderança

Quadro 5 - Demonstrativo das características da Empresa Dana-Albarus

Quadro 6 - Demonstrativo das características de personalidade dos líderes

Quadro 7 - Demonstrativo das características dos líderes – Geral

<b>Executivo</b>	<b>Educação</b>	<b>Relacionamento familiar</b>	<b>Nível de exigência</b>	<b>Modelo</b>	<b>Início da carreira</b>	<b>Educação continuada</b>
CASO A	Rígida – Colégios públicos	Diferença de idade com o pai, infância com muitas dificuldades	Médio	Tutelado por um tio de sua mãe	Escola Naval, professor e consultor	Línguas estrangeiras (inglês, francês, espanhol), Administração, Direito
CASO B	Rígida, pai bastante exigente	Influência pouco decisiva da família. Autoritarismo do pai e descaso da mãe	Alto	-	Estágio em empresa hidráulica e empregos de pouca duração	Faculdade de Engenharia cursos de aperfeiçoamento
CASO C	Educação de pais carinhosos e presente	Infância boa, ótimo relacionamento com o pai e a mãe	Médio	Pai, irmão mais velho e amigos da família	No crediário de uma empresa de jóias e, depois sete anos em uma empresa de Máquinas Rodoviárias	Eng. Mecânica, Pós em Finanças, Cursos de aperfeiçoamento
CASO D	Família tradicional e religiosa, pai personalidade forte, educação rígida	Infância feliz	Alto	Cultura e personalidade forte do pai	Estágio em uma empresa de aviação. Empresa própria em sociedade	Engenharia aeronáutica, cursos de aperfeiçoamento
CASO E	Pai exigente nos estudos	Bom relacionamento com os pais, infância de muitos sacrifícios	Alto	Pai e professores	Na área fabril	Curso técnico e de aperfeiçoamento
CASO F	Boa formação cultural, educado para ser pastor metodista (não demonstrou vocação)	Mãe tinha um temperamento forte, pai pessoa tranqüila	Alto	Tio	Estagiário na área de manutenção (Zivi, Varig)	Eng. Mecânica, Direito, cursos de aperfeiçoamento

Quadro 2 - Demonstrativo das características dos líderes – Vida Pessoal (Fonte: Dados da Pesquisa)

<b>Executivo</b>	<b>Uso da autoridade</b>	<b>Tolerância ao erro</b>	<b>Sucesso</b>	<b>Desafio</b>
CASO A	Sente que as vezes lhe falta a humildade de aceitar opiniões divergentes das suas	Não guarda rancores	Carreira de sucessos, apesar dos “acidentes de percurso”	Transmitir conhecimentos mais do que obter rendimentos financeiros
CASO B	Considera-se teimoso e acredita que a discordância inteligente pode gerar conflitos que levam a melhorias. O poder de influenciar somente pode ser exercido quando o líder tenta tornar-se igual ao grupo. Desse modo, evita tornar-se um ditador.	Limite baixo de tolerância com relação à incompetência	Tendo atingido um elevado nível profissional e financeiro, não ambiciona novos cargos, poder ou posição, porém declara-se disposto a abraçar oportunidades que surgirem	Mudar a empresa, tornando-a mais aberta, mais democrática, mais cooperativa, mais time. Preparar a empresa para o futuro
CASO C	o poder é atribuído para se tomar as decisões necessárias, não para ser utilizado com forma de impor autoridade. Poder faz parte da função de delegar e decidir. É um atributo como outro qualquer	Respeita as pessoas, estimula o crescimento através de treinamento	Associado a progresso. Nomeação para assumir novos cargos	Através de um bom trabalho, ter uma maior ascensão na empresa
CASO D	Pragmático, considera-se confiável, franco, entusiasmado e otimista. Não tem fixação pelo poder.	Tem uma visão social holística, sentindo-se motivado desenvolvendo pessoas	Considera-se gratificado ao ver as pessoas com quem trabalhou obterem sucesso e projeção e por ver que a organização da empresa evoluiu	Gosta da atividade de conselheiro. Gostaria de transmitir seus conhecimentos
CASO E	Não é uma pessoa autoritária, prefere trabalhar em equipe, atuando como um exemplo.	Não se considera uma pessoa rígida, porém não aceita desculpas	O sucesso veio através de sua realização profissional, de ter feito parte do desenvolvimento de diversos produtos da empresa	Passar sua experiência, adquirida ao longo da vida, para outras pessoas. Transmitir seus conhecimentos dá-lhe forças para continuar aprendendo.
CASO F	Considerado autocrático, procura dominar a tendência de impor sua vontade, orientando e desenvolvendo uma liderança racional e esclarecedora	Reage imediatamente aos erros que vê, tem uma fobia contra o erro, não admite erro	Sucesso é sinônimo de oportunidades surgidas naturalmente com o crescimento da empresa e que foram aproveitadas por estar bem preparado	sempre procurando novos desafios, procurando ajudar entidades filantrópicas. Dedicar tempo e o conhecimento para ajudar a sociedade

Quadro 3 - Demonstrativo das características dos líderes – Liderança (Fonte: Dados da Pesquisa)

<b>Executivo</b>	<b>Definição de Liderança</b>
CASO A	Conduzir pessoas a um objetivo comum, sendo que este deve ser bem definido, originando um plano que deve utilizar os recursos disponíveis para atingir o objetivo, dentro de um risco aceitável.
CASO B	Liderar pelo exemplo, capacidade profissional bastante apurada e liderança clara para ser líder a pessoa deve ser alguém que os outros seguem. e isto não se ensina, podendo apenas ser desenvolvido se a pessoa tem esta qualidade.
CASO C	Para liderar é preciso estar em sintonia com os liderados, seguir o exemplo de líderes maiores com características fortes como: carisma, trabalhar em equipe (delegar). Responsabilidade de fazer a equipe atingir os objetivos, cercar todas as oportunidades de ganhos para a companhia e transformá-las em práticas.
CASO D	Um líder possui alguns dons naturais de liderança, mas eles precisam ser desenvolvidos, aperfeiçoados. É necessário acreditar no negócio. Ter habilidades para tomar decisões difíceis. Determinadas decisões não podem ser compartilhadas. O líder sente uma solidão muito grande, porém tem que captar toda participação possível
CASO E	A liderança deve ser conquistada, mostrando o caminho a ser seguido para o resultado final, para obtenção da confiança e adesão dos funcionários. Liderar pelo exemplo de outras pessoas que considera líderes
CASO F	Liderança consiste em conduzir um grupo de pessoas para um objetivo comum.

Quadro 4 - Demonstrativo das características dos líderes – Definição de Liderança (Fonte: Dados da Pesquisa)

<b>Executivo</b>	<b>Missão e valores</b>	<b>Características</b>	<b>Futuro</b>	<b>estratégias</b>	<b>sugestão</b>
CASO A	Cultura tipicamente americana, adaptada à cultura brasileira	Preocupação com o funcionário e sua família	O NOME ALBARUS DEVE SER SUBSTITUÍDO PELA MARCA GLOBALIZADA DANA	Poder de decisão estratégico no exterior e o poder tático local adaptado à maneira brasileira	Somente será um bom funcionário quem for um bom cidadão brasileiro, leal à empresa e ao país.
CASO B	Os valores Dana, associados à forma de fazer negócios Albarus são extremamente saudáveis e isso pode ser visto pelo “clima” e o orgulho que as pessoas têm da Empresa.	Empresa multinacional com um ambiente familiar, com foco no negócio enquanto mantém um clima de amizade e colaboração.	Uma das empresas que vão sobreviver em um mundo competitivo. Integração de diferentes unidades distribuídas, unificando diversas culturas com uma visão comum.	Não tem uma visão estratégica apurada. O planejamento estratégico é exemplar, porém a definição de estratégias está excessivamente concentrada.	Transformar os funcionários em times de trabalho. Disseminar a definição da estratégia, a missão e os valores da empresa, criando um sistema que os divulgue e reavive no dia-a-dia.
CASO C	ESTA PERMANENTEMENTE BUSCANDO MELHORAR TANTO NA PRODUÇÃO COMO NO ATENDIMENTO A SEUS COLABORADORES.	Empresa modelo, sempre buscando produtividade, qualidade, treinamento e valorização para os funcionários.	A empresa que tem seu futuro assegurado com uma das empresas líderes no panorama industrial brasileiro	Empresas estão conectadas com o mundo para melhorar o desempenho e obter mais competitividade.	Fazer a nossa equipe ficar suficientemente motivada, preparada e produtiva para atingir os resultados da companhia.
CASO D	Os valores e a missão da empresa não devem ser alterados, porém será difícil integrar as novas empresas adquiridas, com suas diferentes culturas. Aos valores do grupo.	A tendência é que as decisões sejam tomadas pelos presidentes mundiais de cada linha de negócio.	Migrando para uma organização por linha de produto, levados pelo fenômeno da “follow-source”, (os fabricantes levam os fornecedores ao país em que se instalam).	Conceitos como Qualidade Total, conjugados com o desenvolvimento do ser humano e o incremento da motivação, podem aumentar a produtividade das empresas	Para a implementação de conceitos de Qualidade Total, desenvolvimento humano e incremento da motivação, é necessário comprometimento das lideranças e humildade
CASO E	Compromisso com a alta qualidade	Empresa que valoriza o trabalho em grupo e o bem estar dos funcionários, investindo em tecnologia	A empresa que está crescendo, antecipando-se ao desenvolvimento dos negócios	Uma boa administração. que procura antecipar-se, prevendo as reações do mercado	a gerência deve ser flexível, com participação dos subordinados para tomar decisões
CASO F	A filosofia americana aclimatada à cultura brasileira foi bem absorvida pelas criativas equipes de trabalho brasileiras.	Empresa inovadora, influenciada pelo fundador, valoriza as pessoas jovens e energéticas, trabalha com um produto de tecnologia	Atingiu a maturidade, está estruturada para os tempos modernos, com padrões mundiais, com estilo gerencial descentralizado e uma cultura própria,	Desburocratizada, investe em treinamento e desenvolvimento pessoal, fornecendo liberdade para que os gerentes decidam com rapidez e flexibilidade	Basta que o negócio seja monitorado competentemente

Quadro 5 - Demonstrativo das Características da Empresa Dana-Albarus (Fonte: Dados da Pesquisa)

Executivo	Dinheiro	Poder	Fracasso	Defeito	Mundo
CASO A	Valoriza o dinheiro pelo que ele pode proporcionar, não tem o menor prazer em “tesouramento”	Acredita que o perigo do poder é valorizar demasiadamente o poder pelo poder.	Ao fundar sua própria empresa que, apesar de sua boa fé no caráter e nos títulos de seus sócios, não foi bem sucedida	Excessivamente vibrante na defesa das idéias, sente que, as vezes, lhe falta a humildade de aceitar opiniões divergentes.	A globalização e os avanços tecnológicos tendem a diminuir as injustiças e a pobreza e, a eliminar extremos políticos.
CASO B	Está em um nível que já ganhou o suficiente para viver bem	Poder obtém-se, não se recebe. Está ligado a influenciar pessoas. Quando convicções do líder são assumidas pelos liderados, o poder apresenta-se.	Um de seus poucos temores é o de não conseguir realizar tudo que se propôs a fazer.	Considera-se teimoso, difícil de ser convencido, tem certa dificuldade em demonstrar emoções como euforia, por exemplo	Preocupado com a explosão demográfica no países subdesenvolvidos. O planeta vai atingir uma situação de dificuldade para gerar riquezas.
CASO C	Considera o dinheiro bom, que deve ser utilizado para o desenvolvimento pessoal, e não para bens materiais	O poder está em conduzir a equipe para atingir resultados, cercando as oportunidades de ganhos e transforma-as em práticas.	Os fracassos estão relacionados a permanecer muito tempo na mesma função, sem promoção.	Acredita que um de seus defeitos seja o de confiar demais nas pessoas	Com a globalização, as empresas se tornam mais competitivas, e pessoas e empresas estão tendo uma visão mais humanista
CASO D	Não aprecia o dinheiro, mas o que ele pode proporcionar.	Significa uma responsabilidade muito grande, tem-se o poder de fazer o bem,mas ao mesmo tempo de prejudicar.	Falta de oportunidade de passar a experiência adquirida para a empresa em que sempre trabalhou, orientando os mais jovens	Considera-se “pavio curto”, porém trata as situações de modo impessoal	O mundo está em crise cultural e espiritual. A falta de ética, a imoralidade e o consumismo são difundidos.
CASO E	Não se considera uma pessoa “dinheirista”, o dinheiro mantém o padrão de vida e garante recursos para desfrutar de uma velhice tranqüila.	O poder foi conquistado não sendo um ditador, trabalhando junto com as pessoas e tendo a apoio delas.	Os fracassos são vistos como momentos de impotência, momentos de crise em que é necessário demitir pessoas até que o mercado se recomponha.	Teimosia e a ansiedade de querer ver as coisas se resolverem rapidamente, pois deste modo pode haver precipitações que levem a erros.	Devido à globalização, a comunicação e a competição estão mais rápidas e acirradas. O país deve preparar-se para a competição.
CASO F	O dinheiro não traz felicidade, pois o bom profissional valoriza-se e consegue atingir um nível de conforto.	Tem uma boa relação com o conceito de poder. Procura dominar a tendência que tem a impor sua vontade, buscando mostrar o caminho	Abdicar de determinados cargos por não querer sacrificar alguns princípios da vida pessoal	Considera o excesso de sinceridade seu maior defeito, com pouca tolerância ao erro.	Tem restrições ao modo como a sociedade tem-se estruturado politicamente. Deve haver incremento no respeito entre as pessoas.

Quadro 6 - Demonstrativo das características de personalidade dos líderes (Fonte: Dados da Pesquisa)



Executivo	Histórico familiar	Carreira Profissional	Liderança na Albarus	Visão do Mundo	Personalidade
CASO A	Órfão de pai e mãe aos 10 anos, teve uma infância pobre, mas de muita união com os irmãos e de lembranças marcantes	Iniciou a carreira na marinha, onde teve uma formação dentro de um sistema de liderança de equipe.	Com a globalização, as decisões estratégicas vêm da Dana, mas adaptadas a cultura brasileira, de modo a atingir determinados objetivos	Com a globalização as pessoas tem mais informações, gostaria de ver o país com prestígio internacional	Trabalhando para manter o padrão de vida, é vibrante na defesa de suas idéias. Preocupa-se com os outros, tem como desafio transmitir seus conhecimentos
CASO B	Infância marcada pela desunião familiar, muito cedo encontrou seu caminho, traz lembrança boas e ruins da infância	Iniciou a carreira com estágios. Quase toda sua carreira foi na Albarus. Sua missão é fazer um trabalho bem feito e influenciar as pessoas para chegarem a uma visão comum.	O líder deve Ter uma visão global e usar isso como referencial para conduzir a equipe, já que alguns pontos não são bem disseminados	Existe um crescimento desordenado da população. Porém há preocupação com o meio ambiente e organização humana. A globalização gerou maior competição.	Considera-se uma pessoa humanista, que gosta da discordância inteligente e de passar suas experiências profissionais, tendo dificuldade em demonstrar as emoções.
CASO C	Traz da infância boas lembranças de um relacionamento familiar harmonioso de momentos importantes e alguns tristes	Ascensão profissional progressiva, com satisfação em nomeação a cargos e algumas insatisfações pela demora da efetivação	A empresa sempre teve lideranças fortes, onde o poder é um atributo para tomar decisões e buscar excelência.	Com a globalização as empresas se tornaram mais competitivas, e pessoas e empresas estão tendo uma visão mais humanista	Características de uma pessoa humanista.
CASO D	Relacionamento familiar feliz, poucas lembranças o marcaram. Teve uma ótima formação que ajudou a expandir seus horizontes	Fundou uma empresa da qual veio a tornar-se o principal executivo, atualmente trabalhando como conselheiro	Com aquisição de novas empresas, deve haver integração de culturas. O poder deve ser usado para o equilíbrio.	A atividade cultural não é valorizada, as pessoas estão voltadas para o consumismo, falta espiritualidade	Satisfação em contribuir para a realização de um trabalho. Pragmático, não gosta de multidões. Dinheiro serve para o consumo.
CASO E	Teve um bom relacionamento com os pais, que foram um exemplo na infância. Dificuldades para estudar	Humilde frente às conquistas, não aceita desculpas por um trabalho não feito.	A Albarus é uma empresa sólida, de alta qualidade, Hoje a liderança é mais flexível com a participação dos subordinados	O mundo caminha para a globalização, onde a concorrência é muito grande e as pessoas estão muito voltadas para o consumo.	Quer transmitir seus conhecimentos, ter uma velhice tranqüila, preza a honestidade
CASO F	Teve uma formação cultural muito boa com aspectos éticos e morais. O esporte o ajudou a complementar sua formação	Quase toda sua experiência profissional foi na Albarus. Estou sempre trabalhando em projetos novos e fazendo um bom trabalho	A Albarus é uma empresa visionária, com líderes de alta competência que trabalham para um objetivo comum.	O Estado deve disciplinar a sociedade e as lideranças empresariais devem trabalhar mais em prol do desenvolvimento.	Sempre foi muito destemido, inovador e compulsivo. Sua reações são imediatas, nunca tendo sido apegado ao dinheiro.

Quadro 7 - Demonstrativo das características dos líderes - Geral (Fonte: Dados da Pesquisa)

#### *4.4.3-Demonstrativo do Quadro Geral das Categorias*

Na seqüência, apresenta-se o quadro geral de todas as categorias (iniciais, intermediárias e finais) que permitiram a interpretação dos dados. Desta forma, cada categoria contém um tema dominante, que se refere a um primeiro julgamento o qual provoca uma cadeia de relações e derivações (Quadro 8).

## DEMONSTRATIVO GERAL DAS CATEGORIAS

CATEGORIAS INICIAIS	CATEGORIAS INTERMEDIÁRIAS	CATEGORIAS FINAIS
1. A influência dos pais na infância 2. Momentos da infância que marcaram 3. Figuras importantes na infância	I. Relacionamento familiar	A. Influências da vida pessoal e profissional na carreira.
4. Formação Acadêmica 5. Primeiras experiências profissionais 6. Ascensão profissional 7. Projetos e ambições p/ a carreira profissional	II. O desenvolvimento da carreira profissional	
8. O significado de ser dirigente 9. O uso do poder na liderança	III. A responsabilidade de tomar decisões	B. Perfis de liderança empresarial
10. Conceito de sucesso na carreira 11. Denominação de fracasso na carreira 12. Benefícios proporcionados por ser dirigente	IV. Resultado da dedicação ao trabalho	
13. A filosofia da empresa Dana- Albarus 14. A liderança na Albarus	V. A administração na empresa Dana-Albarus	C. A utilização dos princípios administrativos na empresa
15. A relação da empresa com o funcionário 16. A visão estratégica	VI. A Albarus futuramente	
17. A relação com o dinheiro 18. Sonhos que procura realizar	VII. Características pessoais	D. Personalidade
19. Sentimento de contribuir para a sociedade 20. Visão do mundo: humanística e empresarial	VIII. Idealização de um mundo melhor	

Quadro 8 - Demonstrativo geral do processo de derivação das categorias iniciais, intermediárias e finais.

#### 4.4.4- Descrição das Categorias Iniciais

Neste conjunto, são apresentadas as vinte categorias iniciais, na ordem mostrada no quadro anterior, a partir do exame do material e subsequente a uma categorização, que contribuíram para compor esta etapa da pesquisa.

A seguir, apresentam-se as categorias iniciais, partindo-se de pequenos trechos das entrevistas, para melhor situar o leitor.

##### 1. A Influência dos Pais na Infância

*“Meu pai era muito severo e com uma diferença de idade muito grande em relação a minha mãe, 18 anos. Quando ele morreu minha mãe tinha 48 anos e ele 61 anos, mas acontece que morreram com diferença de quatro meses. Eu fiquei com 10 anos de idade, sem pai nem mãe, com mais cinco irmãos. Fomos tutelados por um tio da minha mãe. (...) uma coisa que meus pais sempre fizeram questão era que eu estudasse em escola pública, sempre. Porque eles diziam que para a gente entender a vida e ter sucesso, nós precisamos conviver com gente de todos os níveis e saber entender. Em qualquer categoria social vai ter gente boa ou ruim, meu pai dizia, não é privilégio de nenhuma classe ter gente boa ou má, tem de tudo.” (Executivo A)*

*“Eu fui muito feliz na minha infância, pai e mãe muito bacanas. (...) meu pai tinha uma personalidade muito forte, tinha uma visão muito ampla das coisas, era muito religioso. Eu tive uma educação religiosa muito forte, em casa também, não só no colégio, isso me ajudou muito na vida.” (Executivo D)*

*“Minha infância foi normal como a de qualquer criança. Minha mãe era uma pessoa de temperamento muito forte. Meu pai já era um homem mais organizado, metódico, tranquilo, então quem teve maior influência sobre minha formação foi a mãe, que estava mais perto, em cima, e ela era uma mulher de temperamento muito forte e cobradora, então ela me cobrava muito, uma pessoa muito exigente. Se eu chegassem em casa com o segundo lugar ou o terceiro lugar ela já brigava comigo, porque eu tinha a obrigação de ser o primeiro da turma, fazer o melhor.” (Executivo F)*

A categoria *A Influência dos Pais na Infância* relata o grau de importância que os pais tiveram na formação pessoal dos executivos em estudo.

Observa-se que os líderes em análise obtiveram dos pais uma formação rígida e foram levados a adquirir um grande senso de responsabilidade já na infância. Verifica-se, na maioria das famílias, uma característica importante: a severidade do pai, ou da mãe, em geral com personalidade forte e marcante, é contrabalançada pela serenidade e flexibilidade do outro cônjuge, mantendo o equilíbrio da relação familiar.

Os executivos fazem parte de uma geração onde os pais não tinham o hábito do diálogo com os filhos, desse modo a disciplina e o respeito eram mantidos através do medo e do castigo. Uma educação muito rígida reforça, na criança, a tendência ao *recalque*, um fenômeno psíquico, pelo qual certos acontecimentos vividos são reprimidos no inconsciente. O recalçamento (ou repressão) seria, segundo Freud (1976), um mecanismo de defesa, origem de neuroses e psicoses, que exprimiria a reaparição de tendências reprimidas sob uma outra forma. O excesso de liberdade, porém, pode ser prejudicial, desorientando a criança e tornando-a suscetível a influências externas. A maneira como a criança interpreta e assimila as influências do seu meio é que irá definir sua personalidade.

A marcante dualidade entre rigidez e liberdade a que foram submetidos, aliada ao senso de responsabilidade precocemente adquirido foram fundamentais na formação da personalidade dos executivos analisados e podem ser citados como fatores que os levaram a destacar-se como líderes, acentuando sua habilidade de observar os acontecimentos, sob diferentes pontos de vista, e de engajar-se na resolução dos problemas da empresa.

Além disso, a auto-incutida necessidade de compreender o mundo e de fazer sempre o melhor, verificada na maioria dos profissionais entrevistados, contribuiu para o desenvolvimento de suas capacidades de liderança.

## 2. Momentos da Infância que Marcaram

*“Com 10 anos, esse meu tio, haja vista a confiança que ele tinha em mim, ele me mandou para Santana do Livramento para, depois ir para uma fazenda. Eu fiquei um mês em Santana, em um hotel, responsável pelo filho dele de seis anos, assim ele tinha total confiança. Pegamos trem, fizemos baldeação. Então eu me lembro, fiquei muito senhor de mim mesmo e, em contato com o mundo.” (Executivo A)*

*“Eu não tinha condições de entrar por idade no primeiro ano escolar. Eu queria estudar, já sabia ler desde os quatro anos, lia correio do povo, lia bem mesmo, não soletrando, meu pai me ensinou. Sentava no colo dele e pedia para ele me explicar. Aos quatro anos de idade eu já estava alfabetizado. Minha mãe foi matricular meu irmão e me levou, e me colocou neste pré-primário, e quando eu estava na aula, por acaso, havia uma propaganda, um painel, alguma coisa em cima da mesa da professora e eu, distraído, li, e ao invés de ler para mim eu mencionei as palavras. Ela me olhou e disse: – Tu estás lendo, lê novamente. Aí, eu li fluentemente, sem problemas e ela disse: – Tu estás na sala errada. O primário adiantado era na outra porta, havia uma porta entre as duas salas. Ela abriu a sala e me empurrou para a outra sala. Quando a minha mãe voltou para se despedir de mim, a professora disse: – Ele já saiu daqui, está lá no 1º adiantado, pode matricular no outro curso. Com isso, eu ganhei um ano de vida em termos de estudo. E esta é uma lembrança que eu tenho presente, viva. Eu consigo ver até a cor da porta, nunca me esqueci desta cena.”(Executivo B)*

*“Eu estudava em colégio metodista e praticava muito esporte. Era bom no colégio metodista pois dava-se muita ênfase ao esporte como formação, como complementação ao processo educativo. O esporte ajuda a ganhar e a perder. A pessoa já vai preparada para sofrer derrotas ou ganhar, o que são coisas normais da vida. Você acertar e errar, você ganhar ou perder, isso eu aprendi muito no meu ginásio, no científico (...) Na minha infância, na juventude, estudei piano nove anos e ia muito ao teatro ao cinema. Acho o cinema uma coisa boa e até hoje eu vou duas ou três vezes por semana. Eu acho que é uma coisa que ajuda a perceber a vida, entender a vida e ver as coisas de outra ótica, de outras maneiras que as pessoas vêem. Isso ajuda muito a pessoa a amadurecer através de olhar o exemplo dos outros. Eu me lembro muito bem que a minha mãe repetia uma frase: “Triste quem aprende pela própria experiência”. Então isto eu aprendi desde cedo, a olhar a experiência dos outros e ver os erros dos outros e não cometer, evitar de*

*cometer os mesmos, isso eu aprendi lá na infância e me ajudou muito.”(Executivo F)*

A categoria, *Momentos da Infância que Marcaram*, resgata lembranças e atitudes que foram importantes. Os executivos demonstram precocidade, sentindo orgulho e satisfação de, com uma idade ainda pequena, já serem capazes de assumir determinadas responsabilidades e serem dignos de confiança. Esta confiança resulta em auto-estima mais elevada e sentimento de capacidade para atingir novos desafios.

Os executivos relatam, também, a importância da escola na fase de formação. Lá puderam desenvolver suas capacidades, não só intelectualmente; mas, também, fisicamente, devido a complemento educacional através do esporte e de atividades extra-classe. As derrotas e vitórias obtidas através do esporte são vistas como uma contribuição na formação pessoal, tornando-os mais preparados para enfrentar com naturalidade os revezes e os êxitos da vida profissional.

Verifica-se que os líderes, desde a infância, primam pelo senso de observação, obtendo, através da análise das atitudes de pessoas escolhidas como modelos, os subsídios para guiar as próprias decisões. Evitando cometer os mesmos erros que observaram, eliminam algumas etapas de tentativa e erro, conseguindo um desenvolvimento pessoal e profissional acelerado.

### 3. Figuras Importantes na Infância

*“Se eu posso chamar de admiração, eu morava perto do campo do Grêmio, e eu vivia lá, então a minha admiração eram os jogadores do Grêmio e, casualmente, por estar ao lado do campo do Grêmio, os meus vizinhos eram os jogadores do Grêmio e do Internacional (...) Eles me levavam para os treinos e lá eu era amigo dos jogadores do Grêmio que viviam nos jornais. Volta e meia eu saía nos jornais, tirava fotografia com eles. Também eu não chamo isso de ídolo, era uma admiração por eles serem famosos, mas nunca quis ser igual a eles.” (Executivo B)*

*“Meu pai foi uma pessoa que admirei muito, também o meu irmão mais velho. Muitas vezes seguia seu modelo de atitudes. Amigos do meu pai, eram pessoas que eu admirava, eram pessoas de sucesso profissional, médicos, industriais. Achava estas pessoas simpáticas e que seriam modelos interessantes.”(Executivo C)*

*“Então, realmente, que eu me lembre que possa ter influenciado na minha infância não, mas na minha juventude teve algumas figuras. Quando eu estudava Engenharia, eu morava com um tio meu que era um homem de uma visão extraordinária, era um homem que não tinha estudo, educação, mas tinha muita visão, enxergava muito à frente, raciocinava antevendo as coisas. Isso me ajudou, pois eu, que vinha do interior, de uma formação muito quadrada, pude olhar para frente, para longe, antever as coisas, os fenômenos, o que é uma coisa muito importante para saber para onde você se dirige. Então, ele, eu o tive como segundo pai para mim. Realmente uma lição de vida, pois era um homem que enxergava, que via as coisas, que tinha uma lógica de antecipação aos fatos, que me ajudou muito a complementar minha formação como profissional e como pessoa.”(Executivo F)*

A categoria, *Figuras Importantes na Infância*, destaca pessoas do círculo familiar ou de amizade dos entrevistados, que foram objeto de modelo. Verifica-se que, em geral, os líderes, desde sua juventude, utilizaram modelos de comportamento como parâmetros. Em geral essas figuras importantes eram pessoas da família, geralmente o pai ou outra pessoa com quem tinham um relacionamento afetivo maior.

A admiração por outrém vem de um relacionamento de afetividade e de confiança, que traz o bem-estar para o indivíduo, por ser aceito pelo grupo.

Os executivos, ao projetarem suas próprias atitudes e sentimentos em outras pessoas, estabeleciam uma identificação com essa pessoa, adquirindo certos traços que pertenciam a esse objeto e, conseqüentemente, sofrendo sua influência. Desta forma essas pessoas admiradas, por serem de personalidade marcante e de visão ampla do mundo, foram de suma importância para sua formação pessoal e percepção da vida em geral.

Pode-se verificar a existência de dois tipos básicos de modelos: os a serem imitados, com valores e atitudes a serem seguidas; e os a serem

ultrapassados, admirados por seus feitos, porém utilizados somente como referência, cujos limites devem ser atingidos e superados.

#### 4. Formação Acadêmica

*“Em 1952, eu ia prestar vestibular, aí, apareceu a oportunidade de eu estudar em São José dos Campos, no curso de Engenharia de Aeronáutica. Meu pai me pôs em contato com um rapaz daqui de Porto Alegre, que já estava cursando a escola lá. Acabei fazendo o vestibular e morei seis anos em São Paulo”. (Executivo D)*

*“Me formei em um curso Técnico no Uruguai”. (Executivo E)*

*“Eu era bom aluno, então um professor me arrumou um emprego na “Empresa X”. Então, como estudante de Engenharia Mecânica, eu fui fazer um estágio.”(Executivo F)*

A categoria *Formação Acadêmica* versa sobre a formação teórica obtida pelos executivos analisados e sua importância para o desenvolvimento de sua carreira e para atingir sua posição social.

A maioria dos profissionais entrevistados possui, atualmente, nível universitário. Alguns deles obtiveram esse grau antes de entrar na Albarus, e outros obtiveram-no posteriormente.

Os executivos que não passaram pela Faculdade atingiram sua formação através de cursos técnicos. Verifica-se que esta formação teórica foi fundamental para que galgassem postos na empresa e atingissem posições de liderança. Os profissionais são unânimes em afirmar que, diferentemente de quando iniciaram sua carreira, hoje, a formação universitária é um fator diferencial mínimo para o indivíduo vir a destacar-se no competitivo mundo empresarial moderno.

A formação universitária também é considerada fator importante na inserção social desses profissionais, uma vez que lhes proporcionou os subsídios necessários para seu desenvolvimento cultural e a auto-estima para os seus relacionamentos sociais.

A formação continuada e ininterrupta é uma das características observadas, bem como a alteração dos rumos da carreira, sempre que melhores oportunidades se apresentaram. O conceito de profissional polivalente, que atua em diversas áreas de conhecimento, é bem desenvolvido e encarado como fator importante, quando são analisados perfis individuais, visando a promoções e trocas de departamento.

## 5. Primeiras Experiências Profissionais

*“Eu me preparei para entrar para a escola naval (...) lá a gente aprende de tudo, a conviver, a respeitar a cultura dos outros povos, aprende a ver que o mundo é um só, que tem gente preta, amarela, branca, é tudo igual, boa e má, aprendi a conviver dentro de um sistema de liderança. (...) na marinha a gente aprende a fazer liderança com as pessoas e não sobre as pessoas. É importantíssima na minha vida o que eu sou com os erros, defeitos e qualidades a formação que recebi da marinha.” (Executivo A)*

*“Eu de novo garimpando meu próprio caminho. Quando eu estava na Faculdade de Engenharia, eu descobri uma empresa em São Paulo que trabalhava com hidráulica e, na faculdade eu descobri que era isto que eu gostava e, através de manuais e catálogos que tinha na escola, escrevi para essa empresa em São Paulo, e acabei indo fazer estágio lá, em 68. Voltei lá duas vezes em 69, uma vez por iniciativa minha, estava de férias eu fui lá trabalhar. Na metade de 69, ainda fazendo Engenharia, eles me chamaram de volta para fazer estágio e eu já voltei de lá empregado. Eu me formei e fui trabalhar em São Paulo e fiquei lá durante dez meses. Fiquei quatro meses em uma outra empresa, aqui em Porto Alegre, e depois entrei na Racine. Na realidade, a Racine foi meu 3º emprego depois veio a ser a Dana.” (Executivo B)*

*“Fiquei mais ou menos um ano trabalhando em uma empresa de aviação. Após, comecei uma firma. Eu não fui a força propulsora dessa firma, a força propulsora foram os outros dois sócios. Eles me induziram, porque eu vinha de uma família de recursos. Os dois eram técnicos e queriam fazer alguma coisa. A idéia era fazer uma transmissão hidrostática.” (Executivo D)*

*“Praticamente, toda minha vida profissional foi aqui na Albarus, trabalhei pouco tempo em outro emprego. Desde minha primeira atividade, sempre trabalhei no meio fabril, na área de mecânica.” (Executivo E)*

A categoria, *Primeiras Experiências Profissionais*, marca o início da vida profissional dos executivos entrevistados. A preparação iniciou-se com estudos de nível universitário, cursos técnicos e através de concursos para ingressar na carreira escolhida.

Verifica-se que os primeiros empregos são considerados quase que como uma extensão da formação teórica, aprendizado fundamental identificando-se as potencialidades na carreira escolhida.

Os executivos demonstram grande satisfação com suas primeiras conquistas profissionais, pois eles mesmos procuraram o caminho a ser seguido, superando dificuldades de escolha geográfica e financeira. Iniciando a vida profissional em uma pequena empresa, o que estes jovens executivos desejavam, realmente, era trabalhar em alguma área que estivesse relacionada com sua escolha profissional e sua satisfação pessoal.

Apesar de todos terem passado por empregos anteriores, desenvolveram a parte substancial de suas carreiras na empresa analisada. Verifica-se que a estabilidade profissional é fator importante para o sucesso profissional em empresas do setor metal-mecânico, onde as alterações em tecnologia e processo não se dão tão rapidamente quanto em outras áreas (como a de informática, por exemplo), o que leva à valorização da experiência obtida e do controle dos métodos de produção.

## 6. Ascensão Profissional

*“Fiz concurso para entrar na Pontifícia Universidade Católica - RJ, professor da cadeira de Administração da Escola Politécnica (...) fui para o Instituto de Administração e Gerência de Formação de Executivos, e depois fui a ser diretor desse instituto e fazia consultoria para empresas. (...) surgiu a oportunidade de fazer um trabalho para a Albarus, depois do estudo que eu fiz da situação, que era calamitosa, aí, eles me deram o desafio, para assumir e resolver esse problema. Entrei como Gerente de Relações Industriais.”*  
(Executivo A)

*“Eu entrei na Racine com um conhecimento bem adiantado de hidráulica (...) então, eu tive um crescimento muito rápido dentro da Racine, eu entrei em 1971 e em 1973 eu já era Gerente de Engenharia. A Racine não tinha departamento de engenharia, quando eu entrei eles resolveram que era hora de montar um, e eu passei a ser o gerente. Depois disso teve uma evolução natural, em seguida passei a ser gerente de qualidade, depois gerente industrial e assim foi e não parou mais.” (Executivo B)*

*“Consegui muitas coisas com humildade. (...) Minhas atividades sempre estiveram relacionadas diretamente com a produção. A ascensão, na Albarus, foi gradual (...) hoje estou com 62 anos e 41 anos de Albarus, mais um ano de empresa para me aposentar”. (Executivo E)*

A categoria, *Ascensão Profissional*, descreve o caminho percorrido pelos executivos, para ocupar em cargos que requerem alguém com perfil de liderança.

Os executivos demonstram o desejo de progredir, não-somente de ocupar um cargo importante, mas um esforço muito grande de poder fazer parte da história do desenvolvimento da Empresa. Em todos os casos, a ascensão foi progressiva. A preparação para assumir novos desafios fez com que alguns profissionais analisados obtivessem cargos com uma rapidez que, para alguns deles, era totalmente inesperada. A preparação para assumir novos cargos sempre esteve relacionada com a constante atualização em assuntos técnicos e com o desenvolvimento de relações de cunho pessoal. São raras as exceções de profissionais que permaneceram muito tempo no mesmo cargo, ou *acidentes de percurso*, que os fizeram mudar de profissão. Mesmo assim estas pessoas não se deixaram abater e recomeçaram a carreira tornando-se executivos de sucesso.

A busca por novos desafios faz com que esses dirigentes continuem sua luta, não mais por uma cargo ou dinheiro; mas, sim, por realização pessoal. Visam, também, fornecer sua contribuição para que a empresa busque novos desafios, desenvolva-se e produza riqueza, de modo a contribuir para a sociedade, gerando empregos e impostos.

## 7. Projeto e Ambições para a Carreira Profissional

*“Eu acho que para enfrentar desafios tem-se que ocupar espaço. Eu acho que eu tenho que ceder espaço e não ocupá-lo. Eu acho que atingi uma idade em que eu tenho que dar espaço para os outros.” (Executivo A)*

*“Eu sempre achei que estava um passo atrás do que eu deveria estar, então, neste sentido, sempre estou querendo um pouco mais. Eu almejo ter uma posição acima da minha, hoje seria uma Vice-Presidência.” (Executivo C)*

*“Sempre tenho varias atividades. Têm os negócios da família, eu não atuo diretamente, mas a gente está sempre ligado, fazendo planos e projetos para a direção da empresa (...) eu também atuo como conselheiro, gosto muito desta atividade, é uma atividade muito gratificante.” (Executivo D)*

*“A minha única ambição era sempre fazer o melhor, fazer bem aquilo que eu estou fazendo naquele momento. Eu sempre me aprofundei muito com leitura e com cursos, isso me ajudou culturalmente, a abrir a cabeça, a juntar experiências, então a minha missão foi sempre fazer o melhor, e as coisas me aconteceram, de eu ser promovido até inesperadamente, foi conseqüência de eu fazer melhor, de ser um duro trabalhador (...) Eu estou sempre inventando projetos, por isso que, com 50 anos, eu fui estudar Direito, então eu virei advogado. Eu tinha uma idéia de começar uma segunda profissão, outro campo, outro desafio.” (Executivo F)*

Na categoria, *Projeto e Ambições para a Carreira Profissional*, estão os relatos dos executivos, concernentes a suas aspirações para o futuro profissional. É citada a importância de reconhecer que existe um ciclo natural de substituições no meio empresarial, o qual necessita ser renovado. Este fato é aceito por executivos na liderança, que cedem espaço ao buscar novos desafios, desenvolvendo potencialidades entre aqueles que têm a missão de substituí-los.

Verifica-se que os executivos procuram estar envolvidos com a empresa mesmo após se desligarem formalmente dela. Por outro lado, uma vez estando realizados no campo que escolheram, buscam desenvolver atividades em outras áreas de interesse, demonstrando que os líderes têm

uma propensão a estar constantemente envolvidos com atividades desafiadoras, que instiguem seu intelecto e supram sua necessidade de auto-afirmação.

## 8. O Significado de Ser Dirigente

*“Um gerente, em qualquer nível hierárquico que ele esteja, deve ser antes de mais nada um elemento que participa de um time de trabalho, não um grupo, mas um time. Mas participa como um elemento ativo, não alguém que simplesmente dá ordem (é muito fácil dar ordem) e ele tem que ser, antes de tudo, um facilitador, tem que estar ali para ajudar as pessoas a desempenharem seu trabalho (...) Eu acho que a postura do gerente mudou totalmente, é um ambiente totalmente diferente, e ele tem que ter, pelo menos, uma visão bastante ampla do ambiente onde ele trabalha, até fora de onde ele trabalha, para poder usar isto como referencial para sua conduta, decisões e orientações.” (Executivo B)*

*“Minhas conquistas foram para realização pessoal e empresarial. Trabalho com fatos concretos, não sobre hipóteses. Conduzir as outras pessoas. Exercer a liderança pelo exemplo de outras pessoas que foram líderes na Albarus (...) Não admito desculpas, sem desculpas para melhorar a produtividade, sempre digo - aqui é uma fábrica de autopeças, não de desculpas”. (Executivo E)*

*“De certa forma, quando chefiamos pessoas ou empresas, temos que ter um mínimo de liderança, porque se não conseguimos conduzir o grupo para uma mesma direção, (liderança é uma característica de conseguir conduzir um grupo de pessoas para um objetivo comum maior) cada um sai para um lado e o grupo não chega a nada. A liderança deve estruturar, organizar e puxar o grupo de pessoas em direção a objetivos comuns, que possam ser bem aceitos por este grupo, isto é o que eu considero um processo de liderança (...) Porque o líder tem que ter o mínimo que seja de carisma, que é uma característica que leva os indivíduos liderados a admirar ou a confiar ou entregar-se a sua responsabilidade.” (Executivo F)*

Na categoria, *O Significado de Ser Dirigente*, os executivos colocam que é muito mais que, simplesmente, ocupar-se de dar ordens e de cobrar ações. Em suas declarações, verifica-se que o dirigente deve ter um mínimo

de carisma, desta forma terá a confiança e adesão de seus liderados para atingir os objetivos, que devem ser comuns e discutidos por todos os componentes do grupo, trabalhando de acordo com os recursos disponíveis.

Alguns executivos tem clara a distinção entre dirigente e líder, porém outros vêem o gerente como líder, o que parece fazer parte da cultura da empresa avaliada. É notável a preocupação de tornar os grupos dirigidos em *times*, inculcando, nos liderados, conceitos de parceria, camaradagem e solidariedade.

Os entrevistados reconhecem que o líder deve dar o exemplo de atitude, fazer parte do time, assumindo tarefas e mostrando que é um elemento ativo dentro do time de trabalho. Por outro lado, citam que devido à má definição, na empresa, dos conceitos de líder e dirigente, muitos gerentes promovidos por tempo de serviço não possuem as aptidões para desenvolver os conceitos de liderança.

Os executivos demonstram ter um envolvimento muito grande com o trabalho realizado e com o grupo em geral. Isto demonstra a satisfação de fazer parte de um grupo onde há o respeito mútuo pelo trabalho desenvolvido por cada um. Acreditam que empresas vencedoras devem libertar-se do paradigma do patrão/empregado, como meio de formarem um espírito de equipe. Reconhecem, no entanto, ser difícil de implementar nos níveis de produção da empresa avaliada, devido às características do trabalho realizado.

## 9. O Uso do Poder na Liderança

*“Eu não sei se eu tenho poder, porque poder é uma coisa que tu não recebes, poder é uma coisa que tu obténs.(...) Eu conceituo poder como uma coisa tipo liderança, é o poder de influenciar pessoas, e fazer com que as pessoas acreditem no que tu estas dizendo e façam o que deve ser feito, não o que eu mandei, mas o que deve ser feito. Então, eu não uso o poder que o cargo tem para me tornar um ditador, uma pessoa que simplesmente dita ordem, eu, realmente, não concordo com este tipo de uso do poder. Poder para mim é o poder de influenciar pessoas e fazer com que realmente*

*sintam que este é o caminho que ajuda a chegar aonde acham que é certo.” (Executivo B)*

*“Poder, na empresa, para tomar as decisões necessárias. Não utilizo o poder como autoridade, poder faz parte da função de delegar e decidir. É um atributo como outro qualquer.”(Executivo C)*

*“Eu consegui o poder não sendo um ditador, eu consegui negociando, mostrando, trabalhando junto com as pessoas e tendo o apoio deles. Conquistei-lhes a confiança trabalhando em harmonia.” (Executivo E)*

A categoria, *O Uso do Poder na Liderança*, relata a relação do executivo com poder dentro da empresa.

Para os executivos, o poder nada mais é do que um atributo para tomar decisões, não valorizando o poder pelo poder. O poder é obtido através da conquista de confiança da equipe com quem trabalham.

Os executivos verificam que não adianta utilizarem o poder do cargo para fazer valer sua vontade, ditatorialmente. É necessário desenvolver uma liderança racional, esclarecedora e de respeito com as pessoas. Somente desta maneira irão influenciar as pessoas e fazê-las acreditar em suas idéias, atingindo os objetivos a que se propuseram.

## 10. Conceito de Sucesso na Carreira

*“A primeira vez que fui nomeado gerente de materiais, o que envolvia gerenciamento de todos os departamentos compras da companhia e todo planejamento da produção da companhia e mais controle de estoque, como almoxarifado, foi uma satisfação imensa (...) Fui nomeado Diretor de Finanças e, por último quando fui nomeado Diretor Estatutário. Então, quando houve esta mudança, foi um momento de muita satisfação. Sempre vinculado a progresso.” (Executivo C)*

*“ Eu iniciei a função de eixo cardan. Estamos de aniversário, a produção de eixos. Eu participei de todo processo. Cardan é um código da Dana. Empresa de alta qualidade. Eu me sinto orgulhoso de fazer parte.”(Executivo E)*

*“Eu acho, de um modo geral, em toda minha carreira, eu não me lembro de momentos ruins na minha profissão, só episódios. Não houve maiores problemas, sempre surgiram oportunidades e eu estava ali e estava preparado na hora que surgiram as oportunidades (...) Eu tive sorte porque eu tinha uma sede de conhecimento enorme, depois eu era homem de fábrica, além dos cursos técnicos eu fiz curso de Custos e de Contabilidade. Quando surgiu a oportunidade de ser “controller” lembraram-se de mim, porque eu discutia custos e contabilidade como um contador e era um engenheiro. Surgiram outras oportunidades e eu estava preparado, eu estudava muito, lia muito, estava sempre “fuçando” em outras coisas. Isso ampliou minhas oportunidades, de modo que eu acho que toda minha carreira, de meu ponto de vista modesto, sempre foi um sucesso, porque eu estava bem- preparado quando surgiram as oportunidades, e elas foram se sucedendo com naturalidade”. (Executivo F)*

Na categoria, *Conceito de Sucesso na Carreira*, os executivos ressaltam suas conquistas na carreira profissional.

Comentam que iniciaram a carreira em cargos menores e que, com o passar dos anos, foram sendo promovidos. Essas promoções foram concedidas devido ao reconhecimento de um duro trabalho, da dedicação e do esforço para estarem sempre atualizados e preparados, a fim de assumirem novas responsabilidades.

As nomeações, para assumirem novos cargos, são vistas não apenas como conquistas de sucesso; mas como resultado de sua constante atualização profissional e de sua disponibilidade em atuar em múltiplas funções. O profissional de sucesso seria aquele que consegue adaptar-se conforme as oportunidades se apresentam.

## 11. Denominação de Fracasso na Carreira

*“Duas pessoas me influenciaram muito no sentido de me associar com eles, de abrir uma empresa. Fizemos uma empresa e eram dois malandros de primeira ordem, pior de tudo, mentirosos, saíam para fazer negócio, não iam fazer negócio, saíam para namorar. Um homem de certa idade ia namorar menininha, ia para o cinema, à tarde, namorar, então, a empresa acabou num insucesso, por falta de*

*trabalho, numa fase que exigia um trabalho enorme. Este foi o meu grande fracasso, agora eu aprendi, olhar as pessoas sobre outro ângulo, não adianta ter títulos.” (Executivo A)*

*“Com todas estas crises que o país viveu, e ser impotente, não poder fazer nada em algo do mercado,. Isto me marca muito, porque gente muito boa perdeu o emprego, fomos obrigados a demitir (...) Quando houve necessidade de escolher algum funcionário para desenvolver uma atividade de liderança e esta escolha não foi bem-sucedida. (Executivo E)*

*“Eu poderia dizer que nunca cheguei à presidência, poderia ser, considerado um fracasso, mas pelo meu modo pessoal de ser não foi um fracasso, eu não quis sacrificar alguns princípios de vida pessoais para chegar lá. Eu me preparei a vida toda para ser presidente da empresa, eu não cheguei lá porque eu não sacrificava alguns princípios espartanos de vida e, realmente, dizer sempre a verdade e não dizer o que o chefe quer ouvir, alguns julgam que isso pode ser um fracasso. Eu acho que o preço a pagar, de chegar no topo, não vale o sacrifício de alguns princípios de vida pessoais e familiares a que tinha me proposto, então eu não considero um fracasso não ter alcançado o galardão máximo”. (Executivo F)*

A categoria, *Denominação de Fracasso na Carreira*, está vinculada a realizações que não foram bem-sucedidas, coisas que gostariam de fazer e não conseguiram ou situações previstas que não ocorreram.

Verifica-se que todos os executivos têm relatos de fracassos em suas carreiras. O maior fracasso, considerado, é a não-realização dos desejos, bem como a demora na ocorrência de alguns eventos. Princípios pessoais, ética e qualidade de vida são fatores considerados na tomada de decisões, que podem levar ao não- atingimento de metas previamente traçadas. Deste modo, o sentimento de fracasso é amenizado pela sensação de que se tomou a atitude mais acertada.

Em nenhum momento, os executivos demonstraram desânimo em relação a realizações que não deram certo. Se não obtiveram sucesso em determinada atividade, procuraram outras alternativas e prosseguiram na busca de novas conquistas.

## 12. Benefícios Proporcionados por Ser Dirigente

*“Grandes benefícios de ordem psicológica, cultural, de ordem material, eu e a minha mulher sempre procuramos economizar muito, nunca desperdiçamos coisa nenhuma, e fomos constituindo um pequeno patrimônio, sólido, sem correr grandes riscos, e temos uma boa vida, mas eu preciso trabalhar para manter o padrão, na hora que eu parar, cai o padrão de vida significativamente.” (Executivo A)*

*“Tem-se uma remuneração melhor. Poder pôr em prática a sua maneira de pensar, o seu esforço para um objetivo da companhia, sem precisar seguir instruções tratadas pelos outros. Eu acho que isto é muito gratificante, o fato de você poder fazer o seu caminho mesmo, e que o objetivo seja traçado pelo cúpula da Companhia. O jeito de chegar aos objetivos é somando esforços, motivando a equipe, em resumo, baseando-se na racionalidade, ser racional, verificar o que é razoável.” (Executivo C)*

*“Os benefícios são o salário, plano de saúde familiar, realização pessoal. A empresa sempre me deu liberdade de ação. A empresa oferece recursos para que cada funcionário desenvolva melhor suas atividades como, por exemplo, cursos de aperfeiçoamento, estudo, etc. A empresa valoriza seus funcionários.” (Executivo E)*

Na categoria, *Benefícios Proporcionados por Ser Dirigente*, os benefícios de ordem material resumem-se em salários e de ordem psicológica na realização pessoal.

Embora considerem importante a remuneração salarial, os executivos demonstram maior satisfação com os benefícios de ordem psicológica. Estes lhes proporcionam liberdade de ação, para pôr em prática seu modo de liderar, pois para a empresa o importante é atingir os objetivos. Os meios para atingi-los ficam a critério dos líderes.

Os executivos sentem-se realizados com esta liberdade de ação que a empresa lhes proporciona.

Outro benefício considerado importante é a visibilidade e a possibilidade, alternativa, de influenciar e educar os subordinados.

### 13. A Filosofia da Empresa Dana-Albarus

*“A cultura vem toda da Dana americana, são os efeitos da globalização, é claro, adaptada à cultura do povo brasileiro, que trabalha na Albarus. Mas a Albarus foi e sempre será uma empresa que se preocupa muito com o funcionários e sua família, pois são eles que fazem a Albarus crescer.”(Executivo A)*

*“Eu acho que a Albarus é uma empresa excelente, é uma empresa multinacional com gostinho familiar. Isto é uma combinação que eu acho excelente, porque ela não perde o foco no negócio, no ambiente onde ela se situa, em termos de competição, em termos de negócio (...) Na parte de missão e valores, eles, teoricamente, são disseminados, porque onde tu vais, até nos banheiros, tem um quadrinho. Mas quantas pessoas leram e quantas entenderam? Então, acho que nós falhamos nisso. Acho que não criamos um sistema onde a gente divulgue e reavive isso no dia-a-dia, então, quando chega na hora de atitude, que devam seguir esse tipo de valores, às vezes a gente falha, às vezes tem alguns probleminhas, algumas falhas momentâneas que criam confusão na cabeça das pessoas.” (Executivo B)*

*“É uma escola extraordinária, porque a Albarus, antes da Dana assumir, já era uma empresa inovadora e que tinha algumas características próprias que vinham da personalidade do Sr. Albarus. Era uma empresa muito aberta, muito aberta em todos os sentidos, não só no trabalho em equipe, na disposição de valorizar as pessoas jovens e com energia inovadora, mas, também, porque lidava com produto de tecnologia avançada, produto que precisa estar constantemente sendo atualizado, aperfeiçoado, e é puxado tecnologicamente pelas montadoras. Quando a Dana assumiu, ela trouxe também características, uma empresa sem dono, uma empresa aberta, com ações pulverizadas, com estilo gerencial muito bom, muito agressiva, expandia-se e desenvolvia-se muito, então foi uma escola excepcional, de formação e, também, desburocratizada. Essa é uma característica muito importante que a Dana teve. Isso se transferiu, e muito bem até; em certos aspectos, melhor que nos EUA, aqui no Brasil, pelas características adequadas e de culturas do executivo e gerente brasileiro.” (Executivo F)*

A categoria, *A Filosofia da Empresa Dana-Albarus*, ressalta o sentimento dos executivos em relação aos princípios adotados pela empresa.

Falar de filosofia enseja falar de ética. De acordo com os relatos dos executivos, a Albarus sempre se preocupou com a ética e o futuro, pois uma empresa que está crescendo deve ter conscientização e disposição para encarar com seriedade seus propósitos. Desta questão, nasce, também, a ética em relação a clientes, fornecedores, acionistas, funcionários e a comunidade em geral.

Uma das características da Albarus é ser uma empresa multinacional com um ambiente familiar. Os valores vindos da Dana, associados aos valores da Albarus, são refletidos no orgulho que as pessoas têm da empresa.

Em todos os relatos dos executivos, observa-se o orgulho e a satisfação de fazerem parte de uma empresa que não está preocupada somente com o lucro, e sim com o desenvolvimento do grupo como um todo. O lema da empresa é *Gente Encontrando a Melhor Solução*, e isto transmite aos funcionários sua importância dentro do sistema de trabalho: que eles são essenciais para o desenvolvimento da Companhia.

Alguns conceitos da Companhia são peculiares, como a valorização do funcionário que é *o primeiro a chegar e o último a sair*. O que em outras empresas poderia ser considerado um demérito, uma vez que o funcionário não estaria conseguindo desempenhar suas tarefas no período determinado, é louvado na Albarus.

A Albarus não tem uma visão estratégica apurada. O planejamento estratégico é exemplar, porém a definição de estratégias está excessivamente concentrada. É necessário disseminar a estratégia da empresa, bem como sua missão e valores.

#### 14. A Liderança na Albarus

*“Na minha visão a Albarus tem quase uma salada de frutas no campo da liderança, porque têm algumas pessoas que ocupam posição de gerência por ter mostrado, além de uma capacidade profissional bem-apurada, também uma capacidade de liderança bastante clara. Agora, eu também observo que em algumas posições de gerência, talvez eu*

*possa ser uma delas, estão gerentes, mas não são líderes. Eu acho que isso cria um desbalanceamento, por que ele passa para as pessoas uma visão desbalanceada. As pessoas que dependem de exemplo, porque a gente deve liderar por exemplo, elas devem, provavelmente, ficar ambivalentes, porque elas vêem uma atitude, um lado diferente da atitude de outro então. Eu acho que não existe um balanceamento a esse nível. Eu acho que existem gerentes-líderes e gerentes não-líderes dentro dessa Empresa.” (Executivo B)*

*“Eu acho que lá nos tivemos desde o Sr. Albarus, que era um líder interessante, mudou a Empresa e, depois, quando a empresa começou a se desenvolver, ele não tampou, não freou o desenvolvimento. Ele deixava muito os jovens experimentarem, ele tinha paciência de permitir que as pessoas testassem suas idéias novas, então era um líder mais tranqüilo e não tão carismático, mas era um líder que enxergava longe e deixava as pessoas trabalharem (...) O Executivo X, que foi o Presidente de maior período, era um homem que deixava desenvolver pessoas abaixo dele, tinha liberdade de ação, e estimulava. Ele não era muito de criticar, ele não dava muita orientação. Isso permitiu trabalhar com eficiência e segurança, muito bem. Depois sucedeu a ele o Executivo Y, que era um líder menos carismático, muito organizado, planejava muito bem. Depois veio o último, parece que agora deixou a presidência, era um homem de finanças, bem-organizado e estimulador do trabalho em equipe, das características modernas de qualidade, então deixou fluir bem.”(Executivo F)*

A categoria, *A Liderança na Albarus*, está associada a grandes nomes da liderança dentro da empresa Albarus. Os executivos demonstram muita admiração e respeito pelos grandes líderes da empresa. Ressaltam que cada executivo tinha suas características particulares e um modo diferente de lidar com a diversidade de situações que o cargo lhes proporcionava.

Observa-se que os executivos entrevistados costumavam guiar-se pelo exemplo de outras pessoas que ocupavam postos de comando, tanto dentro e fora da Albarus. Para eles, o importante era incorporar à sua liderança o estilo empreendedor de outros líderes e descartar características, que vistas por eles, não eram as mais adequadas.

Na empresa Albarus, o conceito de líder e gerente estariam sendo confundidos, uma vez que existem gerentes-líderes e gerentes que não são líderes. Os gerentes deveriam liderar pelo exemplo, porém a empresa nunca promoveu um processo claro de avaliação, com promoções sendo feitas por tempo de serviço e não por aptidão.

Os analisados declaram que algumas pessoas nascem com algumas características para liderança, que podem ser aprimoradas ao longo da carreira profissional. Para eles, é importante ficar atento aos acontecimentos do mercado, pois é bem melhor aprender com o erro dos outros, do que com os seus próprios.

#### 15. A Relação da Empresa com o Funcionário

*“A Empresa mantém um clima muito bom para se trabalhar, um clima de amizade, de cooperação, isso eu acho excelente, é assim que eu vejo a Albarus.” (Executivo B)*

*“A Empresa tem pontos excelentes que estimulam a produtividade e a dedicação do funcionário, como por exemplo, investimento em treinamento sempre foi uma coisa marcante na Companhia, a valorização que a Empresa dá para o funcionário de dentro. Dificilmente, haverá preenchimento de uma vaga de mais nível buscando alguém de fora. Em 95% dos casos, vai-se promover alguém que já vem galgando degraus dentro da Companhia. É uma Empresa que exige muito, e isto é muito importante, porque não deixa a pessoa se acomodar. Estes pontos eu considero muitos positivos.” (Executivo C)*

*“A Albarus sempre investiu muito em treinamento e desenvolvimento, e esse era um segredo grande, o de se desenvolver as pessoas e dar oportunidade às pessoas de crescerem dentro e não trazer gente de fora”. (Executivo F)*

A categoria, *A Relação da Empresa com o Funcionário*, baseia-se no nível de relacionamento mantido na Albarus com seus funcionários.

Os executivos entendem que um bom nível de relacionamento entre a empresa e os funcionários facilita, além da convivência no cotidiano, o

desenvolvimento profissional e pessoal, o que auxilia no crescimento da empresa.

Essa relação seria como uma troca, onde a Empresa oferece condições físicas e educacionais para o funcionários desenvolverem sua carreira dentro da Companhia, e o funcionário retribui com seu trabalho e conhecimento, para melhorias contínuas dentro da Empresa.

Entretanto, a Albarus nunca conseguiu efetivamente melhorar o aspecto liderança em seus funcionários. Desta forma, os executivos relatam, em suas entrevistas, que os dirigentes da empresa devem ser capazes de encontrar formas de proporcionar uma maior integração entre os funcionários que, conseqüentemente, trará um resultado positivo para a empresa, em termos de incremento na produtividade, e viabilizará o surgimento de lideranças.

## 16. A Visão Estratégica

*“O poder de decisão estratégico lá fora, na Dana, e o poder tático, aqui adaptado, estimulando que se faça a coisa de acordo com a maneira brasileira e com uma coisa que eles sempre estimularam, como bons cidadãos brasileiros: a cidadania. Só pode ser bom empregado da Dana quem é bom cidadão brasileiro. Porque se uma pessoa não for bom cidadão em seu país, não vai ser um bom empregado. Se ele não for leal a seu país, não vai ser leal à empresa.”*  
(Executivo A)

*“Do ponto de vista de estratégias, a Albarus tem que melhorar muito, e acho que em geral nós não temos uma visão estratégica muito apurada, a visão estratégicas da Albarus está concentrada em poucas cabeças e isso deveria ser uma coisa muito mais disseminada. Eu acho que nós como empresa forte que somos, não temos o direito de ter a estratégia, qualquer que seja ela de crescimento, de comportamento, de expansão, de visão, qualquer coisa assim concentrada em poucas cabeças.”* (Executivo B)

Essa categoria, *A Visão Estratégica*, tem como objetivo mostrar qual o posicionamento da empresa perante a disseminação dos seus objetivos a longo prazo.

Segundo o relato dos executivos, a empresa possui um planejamento estratégico que é definido pela *cúpula* da Companhia, não sendo disseminado de forma esclarecedora para todos os funcionários.

A Albarus não tem uma visão estratégica apurada. O planejamento estratégico é exemplar, porém a definição de estratégias está excessivamente concentrada. É necessário disseminar não-somente a definição da estratégia, como, também, a missão e os valores da empresa, criando um sistema que os divulgue e reavive-os no dia-a-dia.

Fica evidente, nas declarações, que existe uma necessidade de se transmitir os objetivos da Empresa de uma maneira mais esclarecedora, e que venha a envolver os funcionários nesses objetivos.

## 17. A Relação com o Dinheiro

*“Hoje eu estou em um nível que eu não preciso ficar mais rico, eu já ganho o suficiente para viver bem, então a carreira não está relacionada com dinheiro, isso eu já ultrapassei, agora minha missão é fazer bem o que eu tenho que fazer, eu não estou muito ligado a cargo”. (Executivo B)*

*“Eu sou inimigo do dinheiro, por convicções culturais, religiosas e familiares. Eu sempre achei que o dinheiro não traz felicidade e sempre me neguei a ser um escravo do dinheiro, não que eu não reconheça o valor dele, assim como ele chega eu gasto, eu sou um gastador (...) Minha relação com o dinheiro é como mal necessário, mal necessário para você ter o mínimo de conforto”. (Executivo F)*

Na categoria, *A Relação com o Dinheiro*, os executivos relatam como lidam com o fator dinheiro em suas vidas.

Tendo atingido um elevado nível profissional e financeiro, reconhecem a importância da remuneração, da necessidade do dinheiro para manter um padrão de vida que acham adequado para sua família, mas não conduzem suas ações, no trabalho, simplesmente para a remuneração salarial.

Observa-se que esta relação com o dinheiro, salário para viver bem e não para tesouramento, vem de seus princípios familiares, onde era ressaltada a importância de se fazer qualquer atividade o melhor possível, de sempre ser o melhor, e estes princípios são parte da personalidade dos executivos.

Dessa forma, mais importante para os executivos, que a remuneração salarial, é a realização profissional e pessoal. O bom salário é consequência da dedicação, de um árduo trabalho desenvolvido ao longo de suas carreiras.

## 18. Sonhos que Procura Realizar

*“Eu sempre, desde pequeno fui muito patriota, no sentido tradicional. O meu sonho da minha vida inteira (eu vou morrer e não vou realizar) é ver esse país grande, poderoso, respeitado (...) Progredimos muito, mas com os altos e baixos que nós temos custa-nos subir (...) Este é o sonho que eu tenho, de ver todos os meus filhos, e isto eu estou vendo, meus filhos se realizarem e, agora, os meus netos.” (Executivo A)*

*“Os sonho que eu tenho, normalmente, relaciona-se aos filhos, ao sucesso deles. É ver meus filhos bem, ter sucesso, quando eu falo sucesso eu não estou falando em dinheiro, estou falando em realização, felicidade. Ao mesmo tempo que eles, de certa forma, me consideram uma pessoa de sucesso, eu também gostaria que eles encontrassem o caminho deles”. (Executivo B)*

*“Eu sempre fui homem visionário, sonhador, sempre imaginava uma fábrica limpa, organizada, um setor diferente, sempre persegui sonhos, sempre imaginava coisas e testava essas coisas. E eu acho que isso é uma coisa que toda pessoa deve ter. Eu acho que o líder tem que ser um visionário e um sonhador. Deve-se estimular o sonhador por que ele tenta caminhos novos.” (Executivo F)*

A categoria, *Sonhos que Procura Realizar*, abrange os desejos de realização dos executivos.

Talvez, devido a terem atingido os objetivos a que se propuseram e estarem relativamente estabilizados financeiramente, os executivos transferem seus sonhos para a realização de seus familiares, principalmente dos filhos.

Profissionalmente, realizam-se com o sucesso da empresa, sentindo que participaram do seu progresso, isto é como ver um sonho realizado.

### 19. Sentimento de Contribuir para a Sociedade

*“O que eu posso fazer é me dedicar, como eu procuro fazer, dar minha experiência para algo muito mais do que ganhar dinheiro. Transmitir conhecimento para terceiros, para entidades.” (Executivo A)*

*“Eu posso dizer, talvez uma coisa que me agradou muito ouvir, uma vez que me disseram, e eu nem tinha percebido isso, que eu ajudo muito as pessoas que estão começando. Então, eu acho que isso é uma coisa interessante. Eu faço questão de dar suporte e passar para os outros experiências, para que as pessoas cresçam.” (Executivo B)*

*“Eu fui Presidente em várias instituições e sempre evitei a repetição, de ficar muito tempo, primeiro que eu gosto de novas experiências. Então, quando eu era presidente do CIEE, fiquei três anos lá e rejeitei a hipótese de continuar como presidente. Fiz um trabalho muito bom, que está até hoje sendo feito no CENEX, que eu ajudei a criar e onde depois atuei como presidente e diretor. Posteriormente, eu passei para outros, porque precisa ter continuidade. Para mim, isso foi mais importante do que colher glórias. A minha glória era fazer um trabalho, estar consciente e orgulhoso de um trabalho bem feito e vamos para outro. (...) Todo dia eu encontro, uma idéia, apoiar alguma coisa é um desafio para mim. Eu vejo alguma coisa errada, eu já quero consertar. Então, eu trabalhei no Lyons, em entidades de serviço, em sindicato, na Fiergs. Eu trabalhei muito e sempre achei que isso deveria servir para ajudar os outros.”(Executivo F)*

A categoria, *Sentimento de Contribuir para a Sociedade*, está relacionada com as contribuições do líderes para o progresso e o bem-estar da sociedade em que estão inseridos.

De um modo geral os executivos expressam uma característica comum aos líderes: após provarem para a sociedade e para si mesmos sua capacidade, atingindo a estabilidade financeira e psicológica, retribuem a essa mesma sociedade, como que agradecendo pelo sucesso que obtiveram.

Mais do que dinheiro, os entrevistados procuram passar adiante o conhecimento obtido, fornecendo palestras, cursos e orientação a quem está-se iniciando na carreira ou na direção.

## 20. Visão do Mundo: Humanística e Empresarial

*“Então a minha visão do mundo é que nos marchamos para a tecnologia, pela globalização para algo que deve ser bem melhor, como hoje é bem melhor do que há três anos atrás. Eu acho que o mundo caminha para um progresso. Queira ou não queira, aos poucos vão sendo eliminados os extremos políticos, e caminhamos para o meio termo. Nem de extrema direita nem de extrema esquerda (...) o mundo busca a felicidade, mais do que tudo.” (Executivo A)*

*“O crescimento da população é um crescimento desbalanceado, porque o que a gente observa é uma redução da taxa de natalidade nos grupos desenvolvidos, ao passo que na classe mais pobre há explosão demográfica (...) eu imagino o mundo daqui a alguns anos, talvez a 50 ou 100 anos, criando uma situação insustentável, porque são pessoas que não têm um crescimento saudável, portanto vão ser pessoas desprovidas de um nível intelectual mais adiantado, e essas pessoas, naturalmente, vão ter dificuldades em criar riquezas para poder alimentar e sustentar essa massa toda (...) Eu acho que em nível empresarial, a globalização foi gerada a partir de uma evolução dos meios de informação, então as pessoas, em qualquer lugar do mundo, têm informações em tempo real, sobre o que acontece em todo mundo e do que é disponível, então a percepção que as pessoas hoje têm do que elas querem, do que elas podem, é uma percepção muito mais real, verdadeira do que era no passado. E isso gerou desafios, desafios para qualquer empresa ou pessoa que queira oferecer alguma coisa para esse tipo de pessoas. Como as pessoas sabem o que podem, sabem o que querem, sabem onde tem, criou-se, aqui, uma corrida competitiva no nível de chegar mais rápido, com o melhor preço, para esse mercado. E a partir desta percepção que tu precisas ser o primeiro, com o melhor produto, melhor preço.” (Executivo B)*

*“Na visão empresarial, eu sou de pensamento muito liberal em relação a isso, acho que a sociedade só se desenvolve, realmente, através da empresa privada, está provado que o estado não tem condições de fazer desenvolvimento, ele só tem condições de disciplinar e controlar exageros, então eu sou um adepto não do estado mínimo, mas de um estado realmente limitado a suas funções essenciais, de fiscal e controlador dos excessos, deixando a liberdade privada realmente, por que é ela que gera riqueza. O empresário empreendedor arrisca seu patrimônio para obter lucro e ao obter lucro ele cria empregos, ele cria desenvolvimento, ele cria riqueza, transforma idéia em produto, em satisfação de mercado e cliente e, através do giro freqüente desse processo comercial, ele gera riqueza através de salário, de reinvestimentos, etc.”(Executivo F)*

A categoria, *Visão do Mundo: Humanística e Empresarial*, está relacionada à percepção das alternativas de desenvolvimento atuais e futuras da sociedade em geral.

Os executivos analisados demonstraram estar em sintonia com os modernos conceitos de globalização, apontando a evolução dos meios de informação como fator desencadeador do incremento das aspirações pessoais, o que obrigaria as empresas a um aumento de sua competitividade, como forma de sobrevivência no mercado.

Divididos entre pessimistas (a explosão demográfica e a diminuição da cultura tornariam difícil a geração de riquezas para todos) e otimistas (a tecnologia de informação e o progresso científico supririam as necessidades globais), os executivos são unânimes em defender a iniciativa privada e a diminuição da participação do Estado, como forma de se incrementar o desenvolvimento.

#### *4.4.5-Categorias Intermediárias*

As informações, trazidas pelas vinte categorias iniciais, foram agrupadas em novas categorias, onde possuem um caráter mais abrangente, transformando-se em oito categorias intermediárias. A seguir, apresentar-se-

ão trechos das entrevistas, que foram selecionados para contribuir com a validação das inferências produzidas. Subseqüentemente a esses trechos, far-se-ão comentários e uma análise dos dados.

### I. Relacionamento Familiar

Categorias iniciais	Idéia Principal	Categoria Intermediária
1. A influência dos pais na infância	A relação de amor e ódio na convivência com os pais	I. Relacionamento familiar
2. Momentos da infância que marcaram	Lembranças que são descritas como momentos importantes na vida da criança	
3. Figuras importantes na infância	A importância de relacionamento afetivo saudável para a boa formação	

Quadro 9: Processo de derivação da categoria intermediária “Relacionamento Familiar”.

*“Eu vivi numa família que não conseguiu ser unida por um problema da minha mãe, o que é um paradoxo, porque geralmente é a mulher que une e, na minha família, foi minha mãe que desuniu. (...) Mas de me apoiar, servir de refúgio, aquele negócio de estar desesperado e correr para mãe, não. Ao contrário, se estou desesperado corro para a rua, não para minha mãe” (Executivo B)*

*“ O relacionamento com o pai e a mãe era ótimo. Tinha um relacionamento mais próximo com a mãe; o pai era uma pessoa muito carinhosa e sempre presente. O relacionamento com os irmãos era variado, em geral, dava-me bem com todos, predominava a harmonia na família.”(Executivo C)*

A categoria intermediária, *Relacionamento Familiar*, originou-se do agrupamento das três primeiras categorias iniciais: 1. *A influência dos Pais na Infância*, 2. *Momentos da Infância que Marcaram* e 3. *Figuras Importantes*

na *Infância*. Essa categoria intermediária estruturou-se a partir das significações primárias existentes nessas categorias iniciais, que ressaltam as relações afetivas e as influências adquiridas na infância pelos executivos entrevistados. O comportamento e as atitudes dos executivos refletem o modo como foram criados e como era o convívio familiar na infância.

A formação rígida e um senso de responsabilidade precocemente adquiridos são características que marcaram a infância dos entrevistados. A dualidade nas práticas de educação ( rigidez *versus* liberdade), observada em algumas famílias, afetou a personalidade das crianças criadas nesse meio e ensinou-as a observar os acontecimentos sob diferentes pontos de vista antes de tomar decisões.

A infância foi a época em que a auto-estima elevada dos analisados começou a ser construída. O senso de observação aguçado é uma característica desses líderes que, em geral, analisaram as atitudes de seus *modelos de comportamento*, para, dessa observação, obterem subsídios para guiar suas atitudes.

O convívio familiar, na infância dos executivos, foi marcado por relacionamentos de amor e ódio entre os membros da família. Em cada família havia um comportamento distinto de relacionamento: de completa harmonia até a desarmonia total. Esses aspectos influenciaram para que a criança desenvolvesse sua autoconfiança para encontrar seu caminho, ainda muito cedo, e construir um futuro promissor.

## II. O Desenvolvimento da Carreira Profissional

Categorias iniciais	Idéia Principal	Categoria Intermediária
4. Formação acadêmica	Cursos universitários e técnicos que contribuíram para formação profissional	II. O desenvolvimento da carreira profissional
5. Primeiras experiências profissionais	As atividades desenvolvidas no início da carreira	
6. Ascensão profissional	As conquistas efetuadas	

	ao longo da carreira
7. Projetos e ambições para a carreira profissional	O posicionamento dos executivos frente a seus objetivos

Quadro 10: Processo de derivação da categoria intermediária “O Desenvolvimento da Carreira Profissional”.

*“Como oficial da marinha, eu tive uma carreira de sucesso. (...) Através da vida empresarial procurei me realizar também como executivo, tornando-me um executivo internacional. (...) Eu me sinto gratificado pela vida que tive; eu volto para trás e não fiquei aquém do que eu pretendia. Acho que eu não merecia ter mais do que isso, talvez tenha tido mais do que merecia.” (Executivo A)*

A categoria intermediária, *O Desenvolvimento da Carreira Profissional*, foi obtida através do agrupamento das categorias iniciais: 4. *Formação Acadêmica*, 5. *Primeiras Experiências Profissionais*, 6. *Ascensão Profissional* e 7. *Projetos e Ambições para a Carreira Profissional*. A junção destas categorias iniciais induziu o surgimento, por inferência, de uma nova unidade, cuja idéia é visualizar a abrangência de conhecimentos, em diversas áreas, adquiridos ao longo da carreira profissional.

A maioria dos analisados utilizou os conhecimentos adquiridos na universidade ou cursos técnicos como base para início de sua carreira, exercitando a teoria através de estágios profissionalizantes. Além disto, encaram a formação contínua e ininterrupta essencial para o sucesso profissional, devendo ser polivalente, pois as alterações no rumo da carreira são uma constante e o executivo demasiadamente focado em determinado campo do conhecimento pode não estar apto a tirar proveito das oportunidades que se apresentam no decurso de uma trajetória.

Apesar da maioria dos executivos ter construído sua carreira na área em que obtiveram sua formação e na de seus primeiros empregos, verifica-se que a realização profissional pode ser conquistada mesmo por aqueles que iniciaram suas carreiras em áreas completamente diferentes da que posteriormente seguiram. A estabilidade profissional é outro fator de sucesso,

pois verifica-se que os profissionais tiveram uma ascensão progressiva, preparando-se, antecipadamente, para assumirem novos cargos, orientando seus substitutos para os cargos, dentro do ciclo natural de renovação das empresas.

Uma vez encerrando suas carreiras profissionais em uma empresa que estiveram ligados por muitos anos, procuram manter-se vinculados a ela, através de atividades sociais e de consultoria, sem, no entanto, deixarem de buscar novos objetivos que supram sua necessidade de enfrentar desafios.

### III. A Responsabilidade de Tomar Decisões

Categorias iniciais	Idéia Principal	Categoria Intermediária
8. O significado de ser dirigente	Ter a capacidade e sabedoria de indicar uma rota a ser seguida, participando ativamente do grupo	III. A Responsabilidade de tomar decisões
9. O uso do poder na liderança	O poder de liderar é gerado dentro do contexto de confiança no líder e, não pela sua posição na empresa	

Quadro 11: Processo de derivação da categoria intermediária “A Responsabilidade de Tomar Decisões”.

*“ Para mim, a liderança é natural, foi-se incrustando no meu trabalho. Eu vejo esta responsabilidade como chefe, eu vejo como uma responsabilidade no sentido de fazer a equipe a atingir os resultados que a Companhia necessita, sem descuido (...) a preocupação é esta, no sentido de cercar todas as oportunidades de ganhos para a Companhia e transformá-las em práticas.” (Executivo C)*

*“Em primeiro lugar, significa uma responsabilidade muito grande, porque você mexe com a vida de outras pessoas, você tem um poder muito grande de fazer o bem, mas ao mesmo tempo, em crises, de machucar muita gente, que não tem outra saída, porque o bem comum é maior, porque se não a instituição desaparece.” (Executivo D)*

A categoria intermediária, *Responsabilidade de Tomar Decisões*, foi gerada a partir do agrupamento das categorias iniciais: 8. *O Significado de*

ser *Dirigente* e 9. *O Uso do Poder na Liderança*. A idéia principal desta categoria intermediária é identificar o grau de responsabilidade e a capacidade de tomar decisões, que os executivos possuem no processo decisório da empresa.

Os executivos afirmam que não basta ser dirigente, é preciso liderar. Para isto, seriam necessárias características como carisma e autoconfiança, de modo a obter a lealdade dos subordinados e fazê-los trabalhar em grupo. No entanto, devido à cultura da empresa, que confundiria o conceito de líder com o de gerente, alguns afirmam que, somente depois de ter atingido a maturidade profissional, conseguiram distinguir os conceitos com clareza.

A satisfação em fazer parte de um grupo e a valorização do trabalho demonstram o desejo dos executivos entrevistados de libertar-se do autoritarismo ditatorial do gerente-patrão e conquistar a confiança das equipes, de modo a, somente então, atingir os objetivos a que se propõem.

Para os executivos, apesar de estarem ocupando cargos que lhes ofereçam grande poder de decisão, que poderiam fazer valer sua vontade, não fazem uso deste artifício. Também não se interessam pela disputa do poder simplesmente pelo fato de obterem o poder. Deixam claro que preferem usar suas habilidades de liderar para proporcionar o crescimento da empresa e para o desenvolvimento do trabalho em equipe.

Dessa maneira, o tema responsabilidade de tomar decisões refere-se à idéia da necessidade de obter melhores resultados para a Empresa e, conseqüentemente, assegurando o emprego das pessoas que fazem parte da Companhia.

#### IV. Resultado da Dedicção ao Trabalho

Categories iniciais	Idéia Principal	Categoria Intermediária
10. Conceito de sucesso na carreira	Conquistas que os executivos obtiveram ao longo da carreira	
	As condições de incerteza	

11. Denominação de fracasso na carreira	do mundo real, atribuem probabilidades aos possíveis resultados. Atribuindo probabilidades, o fracasso não se torna a palavra final	VI. Resultado da dedicação ao trabalho
12. Benefícios proporcionados por ser dirigente	Mais importante que os benefícios de ordem material são os de ordem psicológica	

Quadro 12: Processo de derivação da categoria intermediária “Resultado da Dedicção ao Trabalho”

*“Eu nunca tive ambição por poder, cargo ou “status”. Isto nunca me passou pela cabeça. Eu sempre trabalhei no meu dia-a-dia pensando o que eu tenho que fazer, da melhor forma possível, e acreditar que o resultado disso é que vai me levar a progredir na carreira. A minha ambição sempre foi fazer bem o que eu tenho que fazer e abraçar as oportunidades conforme elas forem aparecendo (...) Dentro da Empresa eu já cheguei no cargo máximo. Eu diria que o meu projeto é mudar a Empresa, a qual precisa mudar drasticamente, e nós estamos conseguindo isso, tornando-a mais aberta, mais democrática, mais cooperativa, mais de time.” (executivo B)*

*“Gratificação de ver as pessoas que trabalharam comigo, pois eu achava que eram boas, que eram líderes, projetarem-se. Estão em cargos importantes e estão, hoje, com muito sucesso. Então, isto é uma gratificação muito grande de acerto. A outra gratificação é a visão que eu tinha de como deveria ser a Organização, de ver tudo aquilo que eu imaginava que deveria acontecer estar acontecendo”. (Executivo D)*

A categoria intermediária, *Resultado da Dedicção ao Trabalho*, representa o agrupamento das categorias iniciais: 10. *Conceito de Sucesso na Carreira*, 11. *Denominação de Fracasso na Carreira* e 12. *Benefícios Proporcionados por Ser Dirigente*. A idéia principal dessa categoria intermediária é ressaltar as características dos entrevistados quanto à sua atuação profissional.

Os executivos consideram como conquistas de sucesso, principalmente, as posições, os cargos atingidos durante a carreira, citando a adaptabilidade como o fator primordial para atingi-lo. Dentro desta ótica, o

não-atingimento de determinada posição ou a demora em atingi-la são considerados fracassos. A busca de novas alternativas, novos objetivos é apontada como modo de superá-los.

A liberdade de ação, proporcionada pela diligência, aliada à visibilidade e possibilidade de influência nos destinos da empresa e das pessoas são apontadas como os maiores benefícios da diligência.

Na opinião dos entrevistados, outro aspecto importante é ter contribuído para o desenvolvimento e a realização de outras pessoas no grupo de trabalho. O sentimento de ter colaborado com o próximo proporciona energias para novos desafios.

Dessa forma, a realização pessoal e profissional dos entrevistados complementa-se com a realização de outros profissionais do seu meio de trabalho. Também, estar à frente de novos projetos e desafios na empresa fazem com que esses executivos atinjam uma realização mais pessoal do que profissional.

#### V. A Administração na Empresa Dana-Albarus

Categorias iniciais	Idéia Principal	Categoria Intermediária
13. A filosofia da empresa Dana-Albarus	Melhoria contínua, integração entre funcionário e empresa são pressupostos básicos para atingir os objetivos	V. A Administração na Empresa Dana-Albarus
14. A liderança na Albarus	A empresa é marcada por diferentes estilos de líderes	

Quadro 13: Processo de derivação da categoria intermediária “A Administração na Empresa Dana-Albarus”

*“Esse pessoal que está aí, eram uns meninos. No começo, todas as noites, após acabar o expediente, administrava duas horas de aula de administração, de pessoal, de relações humanas, como lidar, como liderar, como fazer as coisas. Duas horas de debate orientado. Desse grupo, todos chegaram à Direção. Eu sempre tive muita vinculação com eles, muitos me chamavam de professor. Eu era um colega*

*mais velho deles. Ajudava-os a pensar e a tomar decisões” (Executivo A)*

*“Nós tivemos umas seqüências de lideranças maiores e menores. Vários outros gerentes e diretores que estavam por ali, formando um ambiente de bastante atualidade, formação, inovação, criatividade, do estímulo ao trabalho em equipe. Eu acho que se deu uma continuidade ao espírito moderno, que se adequou muito bem aos programas de qualidade, que hoje caracterizam as empresas modernas. Então, eu acho que nós tivemos uma seqüência e uma heterogeneidade de lideranças positivas, que permitiram que à Empresa crescer de 3 milhões de dólares, quando eu entrei, a 600 milhões de dólares. Duzentas vezes nestes 35 anos. Eu assisti lá, tudo isso é fruto de uma base de capital boa, sólida, que é a Dana, mas também de adaptação de estilos gerenciais americanos bem- feitos, por profissionais bem-preparados, localmente, e selecionados muito mais pelas suas características de competência do que por outras características” (Exec. F)*

Na categoria intermediária, *A Administração na Empresa Dana-Albarus*, foram agrupadas as categorias iniciais: 13. *A Filosofia da Empresa Albarus* e 14. *A Liderança na Albarus*. Nesta categoria intermediária, o propósito é relatar a filosofia e os diversos tipos de lideranças existentes na empresa.

A partir dos depoimentos, verifica-se que a Dana-Albarus é uma empresa que valoriza a ética. Seus valores são uma conjunção dos valores de uma empresa familiar com os valores de uma multinacional disciplinada, preocupada não-somente com a lucratividade, mas, também, com o desenvolvimento dos funcionários. O objetivo mais evidente desta estratégia é o aumento da produtividade, através do incremento do orgulho do pessoal e do sentimento de importância do trabalho realizado. A empresa ressenete-se, no entanto, de uma maior participação dos funcionários da média e baixa gerência na definição de sua estratégia.

Conceitos como o de promoção por tempo de serviço e o processo de avaliação estão sendo reavaliados, atualizados, de modo a refletir a modernização das estruturas da empresa e a alteração do conceito de líder. A

liderança passaria a surgir do grupo e fazer parte deste e não mais ser imposta pelos níveis superiores na hierarquia.

#### VI. A Albarus Futuramente

Categorias iniciais	Idéia Principal	Categoria Intermediária
15. A relação da empresa com o funcionário	A empresa proporciona condições para o funcionário se desenvolver dentro da empresa	VI. A Albarus Futuramente
16. A visão estratégica	Atualmente a visão estratégica é pouco disseminada	

Quadro 14: Processo de derivação da categoria intermediária “A Albarus Futuramente”

*“A Albarus nos temos que diferenciar, porque a Albarus tende a desaparecer, tende a ser Dana, eles, inevitavelmente, vão comprar todas as ações. Vai ficar 100% capital da própria Dana, vai ser mais um lucro da Dana no mundo, como eles já têm em outros tantos países, uma multinacional típica”. (Executivo A)*

*“A Albarus é uma das poucas empresas que vão sobreviver nesse mundo meio canibal que nós estamos vivendo aí, por que a Albarus é formada por uma equipe brilhante, de pessoas das mais variadas idades, então, nós temos uma combinação de pessoas mais velhas com uma experiência incrível, tanto de vida como técnica, associadas com um grupo brilhante de jovens, fazendo pós-graduação, mestrado, etc. Se a gente ainda tempera tudo isso com uma dose tremenda de treinamento, nós só podemos acreditar em um futuro brilhante para a Albarus”. (Executivo B)*

*“É uma empresa estruturada filosoficamente, com um estilo gerencial descentralizado, formas gerenciais modernas, uma empresa que realmente atingiu uma maturidade de expansão de reconhecimento com os clientes. Eu acho que é uma empresa bem estruturada para os tempos modernos. Mas para um modo geral, com estruturas mundiais. Acho que vai longe, independente de pessoas, já atingiu um estágio de maturidade que ela vai se desenvolvendo com naturalidade agora, tem uma cultura, tem um caldo por dentro de cultura que foi deixado, a não ser que façam um erro muito grande para tirar ela dos eixos, vai ser difícil, porque tem sistema gerencial, tem cultura, tem tudo para continuar madura, precisa apenas monitorar o negócio.” (Executivo F)*

A categoria intermediária, *A Albarus Futuramente*, resulta do agrupamento das categorias iniciais: 15. *A Relação da Empresa com o Funcionário* e 16. *A Visão Estratégica*. A idéia-base desta categoria intermediária é identificar as percepções dos entrevistados para o futuro da Empresa.

Observa-se que, apesar de proporcionar boas condições físicas, sociais e culturais aos funcionários, o que resultou em aumento da produtividade e dos lucros, a Organização não tem obtido sucesso em viabilizar o surgimento de lideranças. Parte disto, provavelmente, deve-se ao planejamento estratégico, definido pela alta gerência, não ser corretamente informado aos funcionários, fazendo com que eles tenham uma visão geral da missão da empresa, porém não sejam orientados sobre as estratégias utilizadas para atingir os objetivos propostos.

A lealdade à Empresa é uma característica marcante, observada não apenas entre os entrevistados, mas entre todos os funcionários, o que se pode verificar na baixa adesão do pessoal às greves, periodicamente conclamadas pelos sindicatos.

Os entrevistados têm confiança na atual administração da empresa e confiam no potencial e na estrutura sólida, construída desde sua fundação, em julho de 1947. Mesmo com a Albarus associando-se com uma empresa norte americana, ela não perdeu sua identidade, apenas adaptou estes novos estilos de administrar à sua maneira antiga, mas não-ultrapassada.

## VII. Características Pessoais

Categorias iniciais	Idéia Principal	Categoria Intermediária
17. A relação com o dinheiro	Como o executivo entrevistado lida com o fator dinheiro	VII. Características Pessoais

18. Sonhos que procura realizar	A busca por novos desafios
---------------------------------	----------------------------

Quadro 15: Processo de derivação da categoria intermediária “Características Pessoais”

*“Nunca tive medo de enfrentar situação nenhuma. Hoje eu me sinto com medo da violência no mundo. Eu já começo a ter cuidado quando saio; muito mais o medo físico. Fora isso, eu não tenho medo da vida, da morte, eu tenho medo da violência” (Executivo A)*

*“Eu sou uma pessoa que quando põe uma coisa na cabeça é difícil de me convencer do contrário. Eu gosto da discordância inteligente, que leva a gente a melhorar e não a concordância. Então, um defeito que eu tenho é a teimosia, aliada a uma certa falta de paciência. Eu tenho um limite muito baixo, muito pequeno de tolerância com relação à incompetência.” (Executivo B)*

A categoria intermediária, *Características Pessoais*, foi obtida através do agrupamento das categorias iniciais: 17. *A Relação com o dinheiro* e 18. *Sonhos que Procura Realizar*. A idéia principal desta categoria intermediária é identificar sentimentos subjacentes, relativos à personalidade, que surgem através dos discursos proferidos pelos entrevistados, como resposta a atitudes tomadas em determinadas situações.

Os entrevistados, em geral, atingiram seus objetivos profissionais e financeiros sem conduzirem suas ações, no decorrer de suas carreiras, no sentido de acumular recursos e, sim, no sentido de fazer o melhor possível, de ir ao encontro a seus princípios e crenças.

Desse modo, é natural que considerem as realizações pessoais e profissionais mais importantes que as financeiras. Vêem o dinheiro como uma conseqüência de um trabalho bem-realizado. Deste forma, transferem seus sonhos para a realização de seus familiares, principalmente os filhos, procurando inculcá-los os mesmos princípios de apreço ao trabalho ético e ao progresso da sociedade.

## VIII. Idealização de um Mundo Melhor

Categorias iniciais	Idéia Principal	Categoria Intermediária
19. Sentimento de contribuir para a sociedade	Os entrevistados sentem necessidade de transmitir seus conhecimentos	VIII. Idealização de um Mundo Melhor
20. Visão do mundo: humanidade e empresarial	Percepção das alternativas de desenvolvimento atuais e futuras da sociedade em geral.	

Quadro 16: Processo de derivação da categoria intermediária “Idealização de um Mundo Melhor”.

*“Em toda minha vida, eu sempre me preocupei com os outros, muito mais do que comigo. Eu sempre tive muito mais prazer dos outros do que comigo” (Executivo A)*

*“Passar minha experiência para as outras pessoas. O conhecimento é uma engrenagem que nos leva a evolução. Sinto-me feliz em transmitir meus conhecimentos, isto me dá muita energia para aprender e continuar trabalhando”. (Executivo E)*

A categoria intermediária, *Idealização de um Mundo Melhor*, foi gerada a partir do agrupamento das categorias iniciais: 19. *Sentimento de Contribuir para a Sociedade* e 20. *Visão do mundo: Humanística e Empresarial*. Sua idéia principal é salientar o sentimento dos executivos, de contribuir para a sociedade em atividades profissionais ou extraprofissionais.

O desejo de transferir a experiência adquirida aos mais jovens é uma constante entre os executivos analisados. Verifica-se, também, um certo desapontamento quanto ao fato de, após todos os anos de trabalho e com todo o conhecimento obtido, não terem oportunidade de passar esta informação adiante. Alguns suprem esta necessidade fornecendo consultorias e palestras, porém outros transferem este conjunto de conhecimentos para empresas familiares ou empreendimentos próprios.

Referente à visão empresarial dos executivos, observa-se que a globalização é o fator desencadeante de transformações mais citado. Ela estaria ligada ao incremento dos meios de comunicação e ao progresso científico, o que causaria um incremento das aspirações pessoais.

#### 4.4.6-Categorias Finais

Considerando-se a descrição das categorias iniciais e intermediárias apresentadas na seção anterior, verifica-se que às categorias finais, com o propósito de fornecer novos níveis de compreensão das percepções dos entrevistados, atribui-se um caráter mais abrangente. A seguir, apresentam-se as quatro categorias finais, individualmente, precedidas de um quadro que demonstra seus processos de derivação.

##### A. Influência da Vida Pessoal e Profissional na Carreira.

Categorias Intermediárias	Idéia Principal	Categoria Final
I. Relacionamento familiar	Ressalta as relações afetivas e as influências adquiridas na infância pelos executivos entrevistados	A. Influência Vida Pessoal e Profissional na Carreira
II. O desenvolvimento da carreira profissional	Visualiza a abrangência de conhecimentos, em diversas áreas, adquiridos ao longo da carreira profissional.	

Quadro 17 - O processo de derivação da categoria final "Influência da Vida Pessoal e Profissional na Carreira".

*“A escola naval foi uma formação maravilhosa. É um privilégio a gente estudar na escola naval, a gente aprende de tudo (...) Na marinha só se pode mandar, este era o conceito. Através do conhecimento, a gente tem hierarquia respeitada não por que tem os galões e sim pelos conhecimentos, pela experiência, porque se não se tem conhecimento, fica-se desmoralizado, ninguém te respeita. Ao mesmo tempo, na marinha, a gente aprende a fazer*

*liderança com as pessoas e não sobre as pessoas. Foi importantíssimo na minha vida. O que eu sou, com os erros, defeitos e qualidades, devo à formação da marinha “(Executivo A)*

A categoria final, *Influência da Vida Pessoal e Profissional na Carreira*, é resultado do reagrupamento das categorias intermediárias *Relacionamento Familiar* e *O Desenvolvimento da Carreira Profissional*. O relato dos entrevistados a respeito de influências recebidas ao longo de suas vidas é importante, para verificar como esta influência afetou seu poder de decisão e suas capacidades de liderança.

São características marcantes, observadas nas entrevistas com os executivos:

- Dualidade no relacionamento com os pais e nas práticas de educação por eles utilizadas: Um dos pais (em geral de temperamento forte e dominador) atuava de maneira bastante exigente e rígida; enquanto o outro caracterizava-se pela liberdade proporcionada, fornecendo um contraponto que favoreceu o desenvolvimento, pelos executivos, de uma observação crítica das situações, que são analisadas sob diferentes ângulos, antes que uma decisão seja tomada.
- Alto nível de exigência familiar e pessoal: A pressão para que desde a infância fossem os primeiros de suas turmas, dominadores nas áreas em que envolviam, aguçou o senso de competitividade inerente aos líderes. Esta pressão pode levar a um desajuste psicológico, em que o indivíduo vê seus pares como inimigos a serem vencidos, no entanto, os executivos entrevistados, aparentemente, souberam lidar bem com a situação, suavizando essa característica.
- Senso de responsabilidade precocemente adquirido.
- Observação aguçada, principalmente das atitudes de indivíduos eleitos como modelos de comportamento, com os quais procuram aprender, principalmente através da análise dos erros cometidos por esses, de grande valor para que não sejam repetidos. Este aprendizado

proporciona-lhes um diferencial competitivo, uma vez que desde o início da carreira já podem experimentar alternativas para os problemas, sabendo o resultado de algumas.

- Autoconfiança adquirida pelas experiências obtidas na própria família e no colégio, como no esporte, por exemplo, que ensina o valor das vitórias e das derrotas, e que estas acontecem naturalmente e não devem ser temidas.

- Início da carreira profissional através de estágios profissionalizantes.

- Educação continuada e ininterrupta, buscando atingir uma formação polivalente, que possibilite estar bem-preparado, para aproveitar as oportunidades que surgem ao longo da carreira, e para a alteração dos objetivos profissionais a que os entrevistados, efetivamente, submeteram-se.

#### B. Perfis de Liderança Empresariais

Categorias Intermediárias	Idéia Principal	Categoria Final
III. A Responsabilidade de Tomar Decisões	Identificar o grau de responsabilidade e a capacidade de tomar decisões, que os executivos possuem no processo decisório da empresa	B. Perfis de Liderança Empresarial
IV. Resultado da Dedicção ao Trabalho	Ressaltar as características dos entrevistados quanto a sua atuação profissional.	

Quadro 18: O processo de derivação da categoria final "Perfis de Liderança Empresarial".

*"Eu sempre digo para todos, quando alguém quer disputar com o chefe:- A gente só sobe empurrando o chefe mais para cima, para ele abrir espaço para a gente, é a promoção do chefe e não derrubar o chefe." (Executivo A)*

*“As posições de poder e destaque nunca me seduziram, a ponto de não buscar novos desafios. Para mim, isso foi mais importante do que colher glórias. A minha glória era fazer um bom trabalho, estar consciente e orgulhoso de um trabalho bem feito e vamos para outro”. (Executivo F)*

Para a derivação da categoria final, *Perfis de Liderança Empresarial*, foram reagrupadas as categorias intermediárias *A Responsabilidade de Tomar Decisões* e *Resultado da Dedicção ao Trabalho*. Seu objetivo principal é identificar, a partir dos relatos dos entrevistados, como o trabalho de gestores e a necessidade de tomar decisões foram influenciados por suas qualidades de líderes e como o poder e o carisma influenciaram suas relações com os liderados.

Devido às características de formação da empresa Dana-Albarus, integrando um estilo regional e pessoal de administração da Albarus com a postura agressiva, impessoal e globalizada da Dana, alguns conceitos, como o de liderança e gerência não estão claramente definidos, fazendo com que sejam, freqüentemente, confundidos. Dos relatos obtidos, podem-se obter as seguintes conclusões:

- O ideal é que os dirigentes fossem líderes carismáticos e autoconfiantes, que obtivessem a lealdade dos subordinados. Os entrevistados acreditam possuírem estas qualidades, no entanto, reconhecem que isto não é uma constante na Empresa, na qual se pressupõe que todo gerente seja um líder.
- O interesse em não se utilizarem do poder autoritariamente, buscando sempre o consenso de suas equipes para que os objetivos comuns sejam atingidos. A liderança autocrática somente é exercida como um recurso extremo.
- Pouca tolerância ao erro. Procuram cercar-se de profissionais competentes e quando estes tomam decisões erradas, sentem-se também afetados, como que se culpando, inconscientemente, por terem efetuado uma escolha inapropriada ao selecionar o subordinado.

- O sucesso é ligado diretamente às relações profissionais e aos cargos atingidos. Em geral, as realizações pessoais de sucesso, em nível familiar, são tão consideradas quanto as profissionais.
- Os líderes possuem uma forte necessidade de compartilhar os conhecimentos adquiridos no decorrer da carreira e auxiliar no desenvolvimento de novos talentos, realizando-se com o sucesso destes. Ficam bastante desapontados quando não lhes são oferecidas oportunidades de transferir conhecimento.
- Busca incessante de novos desafios, criando novas opções profissionais, mesmo após a aposentadoria. Para os entrevistados, a falta de desafios leva ao envelhecimento precoce.

### C. A Utilização dos Princípios Administrativos na Empresa

Categories Intermediárias	Idéia Principal	Categoria Final
V. A Administração da Empresa Albarus	Relatar a filosofia e os diversos tipos de lideranças existentes na empresa.	C A Utilização dos Princípios Administrativos na Empresa
VI. A Albarus Futuramente	Identificar as percepções dos entrevistados para o futuro da empresa.	

Quadro 19. O processo de derivação da categoria final "A Utilização dos Princípios Administrativos na Empresa".

*"Nós criamos uma coisa interessante: o pessoal chegava na empresa com fome, não comia de manhã e na empresa tinha um café às 09h30min. Resolvemos dar café, leite, pão, como é até hoje. Evitava o absenteísmo, ninguém chegava atrasado para pegar o café, aumentou a produção (...) Para cada filho, eu estou olhando para o país também, quem é que pode estudar no futuro se não tiver proteínas enquanto criança. Não pode, vai ser um imbecilizado. Então nos dávamos uma gratificação de educação de formação para o pessoal (...) Isso foi mudando a cabeça do pessoal. Eles começaram a sentir que o aspecto produtividade, que eles eram gente, pela primeira vez talvez eles se sentiram gente, as famílias valorizadas; visitas das famílias para ver o que o*

*marido, o pai fazia na máquina, estava lá a peça que ele fazia do carro, qual era a peça que ele era responsável, se fizesse mal não iria funcionar o carro. Que aquilo que o pai fazia que era importante; valorizar o homem perante a mulher e os filhos. E, assim, fizemos uma série de outras coisas.” (Executivo A)*

*“Pelo ponto de vista social, uma finalidade bacana é uma participação que tu estás dando para tua sociedade. Tu estás ajudando a gerar trabalho, a desenvolver pessoas, desenvolver riqueza, que vai se dividir, vai pagar impostos. Então tem uma finalidade social enorme. Agora, o lucro é fundamental para a perpetuação, porque o lucro é necessário. Sem lucro a gente desaparece. É o que perpetua uma organização.” (Executivo D)*

A categoria final, *A Utilização dos Princípios Administrativos na Empresa* foi obtida através do reagrupamento das categorias intermediárias *A Administração da Empresa Albarus* e *A Albarus Futuramente*. Nessa categoria, ressaltam-se as informações relativas à empresa Dana-Albarus e como os executivos interagem com as estratégias e valores empresariais.

Pode-se verificar que a Albarus é uma empresa moderna e inovadora, unindo a filosofia globalizada da Dana com um estilo de administração mais personalizado e com enfoque no desenvolvimento pessoal. A adaptação de estilos gerenciais americanos, pelos profissionais locais, deu origem a um modo híbrido de administrar, que pode ser bastante eficiente em uma economia globalizada, onde é necessário adaptação a mercados com características culturais diversas.

Entre as características observadas pode-se citar:

- A Albarus é uma empresa com uma missão e valores bem-definidos e disseminados, o que lhe garantiu crescimento ininterrupto e ganhos de produtividade. A diversificação, com a compra de outras empresas com diferentes culturas (ou sem uma cultura própria), no entanto, exige uma revisão dessa missão e valores sob pena de não se adaptarem ao novo cenário. Outra opção seria definir um nicho de mercado específico,

focando-se nele e desfazendo-se dos negócios que não façam parte do *core business* da empresa.

- A participação da maioria dos funcionários, na definição e no esclarecimento das estratégias da empresa, não é incentivada, fazendo com que estes não tenham uma visão clara dos rumos que a empresa deseja seguir.

- A lealdade à empresa é uma constante, bem como a confiança em sua administração.

- Uma atualização dos processos de promoção e avaliação do pessoal é necessária, de modo a tornar distintos os conceitos de líder e de gerente e viabilizar o surgimento de novas lideranças.

#### D. Personalidade

Categories Intermediárias	Idéia Principal	Categoria Final
VII. Características Pessoais	Identifica sentimentos subjacentes, relativos a personalidade, que surgem através dos discurso à proferidos pelos entrevistados, como resposta a atitudes tomadas em determinadas situações.	D. Personalidade
VIII. Idealização de um Mundo Melhor	Salienta o sentimento dos executivos, de contribuir para a sociedade em atividades profissionais ou extra-profissionais.	

Quadro 20. O processo de derivação da categoria final "Personalidade".

*“Eu sou por personalidade, procuro ser convincente. Eu sou uma pessoa que discute um tema. Eu sou capaz de passar 10 horas discutindo aos gritos, mas sem brigar, no fim, termina tudo bem. Eu sou persistente para defender minhas idéias. Eu sou muito vibrante, talvez excessivamente vibrante na defesa das minhas idéias”.*  
(Executivo A)

*“Sou excessivamente sincero. Eu sou um pouco contundente demais, na maneira que eu reajo imediatamente aos erros que eu vejo. Eu tenho uma fobia contra o erro, não admito erro ou fraqueza das pessoas. Eu reajo muito rapidamente, este é o meu maior defeito. Eu transformo em qualidade por que as pessoas já sabem como eu sou e já tem um "feedback" imediato. (...) Eu sou muito destemido, de testar idéias novas. Tive muito sucesso porque eu nunca tive medo de testar idéias novas. As idéias me surgiam e eu colocava para funcionar e a maioria das vezes funcionava. Por sorte as idéias eram boas e eu estava bem preparado para criticá-las. Eu tinha muito destemor, muito bandeirante, muito inovador, sempre fui um homem que testou maneiras novas de fazer as coisas. “ (Executivo F)*

A categoria Final, *Personalidade*, originou-se do reagrupamento das categorias intermediárias *Características Pessoais e Idealização de um Mundo Melhor*. Essa categoria é bastante subjetiva, abrangendo a visão que os executivos têm de si mesmos, de suas qualidades e defeitos, virtudes e fraquezas, e como utilizam estas qualidades no ambiente de trabalho e familiar.

Os executivos analisados são profissionais de sucesso em sua área de conhecimento, deste modo, é natural que tenham uma visão positiva de suas carreiras e acreditem que suas convicções e princípios tenham-nos auxiliado a atingir esse sucesso.

Entre os fatores observados pode-se citar:

- Pouca valorização do dinheiro em si, sendo que a acumulação de recursos é um fator secundário, conseqüência do trabalho bem-feito.
- Orgulho por terem atingido os objetivos a que propuseram, sem, porém, abdicarem de suas crenças e valores, mesmo considerando que o não-sacrifício destes princípios pessoais talvez tenha impedido um progresso maior em suas carreiras, principalmente dentre aqueles que não atingiram o cargo máximo da empresa.

- Intenção de continuar trabalhando após a saída da Albarus, sejam como consultores, professores, em trabalhos comunitários ou em associações e, até mesmo, junto a empresas familiares.
- Os líderes entrevistados não são afeitos a episódios de depressão ou desânimo, acreditando que existem soluções para todos os problemas, e utilizando os revezes como alavancas para novas realizações.
- Confiança na iniciativa privada e no Estado mínimo.
- Acreditam que a globalização é irreversível, acompanhada do progresso da ciência e do aumento da competição entre as empresas.

#### **4.5-Conclusões**

Neste capítulo, foram caracterizados os participantes da pesquisa, bem como análise minuciosa das entrevistas e apresentação dos resultados. Com a apresentação das categorias iniciais, intermediárias e finais, permitiu-se a interpretação dos resultados, com o objetivo de atender à proposta deste estudo.

A partir da pesquisa realizada, pode-se ressaltar, de uma maneira geral, que os executivos sofrem influências positivas e negativas desde sua infância, as quais formarão sua personalidade e, conseqüentemente, suas atitudes pessoais e profissionais.

Ao longo da pesquisa, com o material coletado e análise subjetiva dos dados, compreendeu-se, em maior profundidade, o caráter dos executivos, concluindo-se que estes possuem, em sua personalidade, características de líderes.

## CAPÍTULO V - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo, resgata-se os principais resultados, tanto do material obtido através das entrevistas, como do referencial teórico, essenciais para compreensão do processo de análise e formação de lideranças empresariais, visando o caso Dana-Albarus.

Para obtenção dos resultados, foi utilizada a análise de conteúdo do material proveniente das entrevistas, onde resgataram-se os aspectos mais significativos que se ajustam aos objetivos estabelecidos para esta pesquisa. Buscou-se estruturar um referencial teórico adequado, que ofereceu apoio necessário para realização deste estudo. São tecidas considerações acerca dos resultados obtidos, cujos achados corroboram muitas das assertivas dos diversos autores consultados.

### **5.1 - Dos Resultados ao Referencial Teórico**

A presente pesquisa tem o propósito de compreender, em maior profundidade, a personalidade dos líderes analisados e, com isto, caracterizar os diferentes perfis de liderança, analisando o impacto de suas ações.

Com o processo de categorização (Bardin,1977), conduziram-se os esforços para constituição das categorias finais, as quais se relacionam diretamente com os objetivos propostos neste estudo.

Na categoria final *Influência da Vida Pessoal e Profissional na Carreira* constata-se que as capacidades de liderança dos líderes analisados vêm, desde a infância, sofrendo influências positivas e negativas de seu meio social e de sua formação. Segundo Lapierre (1995), essas influências

contribuem para as ações desenvolvidas, tanto da vida pessoal, como da vida profissional de um executivo com características de liderança. Do ponto de vista psicanalítico, surge, destes pressupostos, a importância de estudar o desenvolvimento do indivíduo da infância à maturidade.

Kets de Vries (1995) enfatiza que, para compreender-se porque algumas pessoas tornaram-se líderes, é essencial ter uma visão psicanalítica. Ressalta que boa parte do comportamento humano é delineada por esforços inconscientes de satisfazer necessidades e impulsos não-realizados.

Lapierre (1995) ressalta que as descobertas freudianas, referentes à infância, permitem compreender melhor os problemas decorrentes da educação recebida. Para ele, uma educação de características rígidas reforça, na criança, sentimentos que podem originar graves distúrbios. Por outro lado, a liberdade excessiva pode ser igualmente prejudicial. Na educação das crianças, destaca que é essencial manter o equilíbrio entre o excesso e a falta de disciplina.

Entre os executivos entrevistados, porém, verifica-se que, no relacionamento familiar, apesar de um dos pais proporcionar maior liberdade, predominou a formação rígida na maioria das famílias. O alto nível de exigência, solicitado pelo pai ou pela mãe, é característica constante nos relatos dos analisados. Lapierre (1995) coloca que com o desenvolvimento do jovem e a integração progressiva do ego, este torna-se apto a compreender a realidade, fazendo uma síntese dos aspectos positivos e negativos do objeto observado, tornando-se, deste modo, capaz de aceitar as qualidades e defeitos das pessoas do seu relacionamento. O essencial é a maneira pela qual a criança interpreta e assimila as influências do seu meio social. Ainda na infância, os entrevistados perceberam estes distúrbios familiares e, com um senso de responsabilidade apurado, não permitiram que as tensões familiares perturbassem o seu desenvolvimento ou comprometessem a formação de uma personalidade forte e, na maioria dos casos, equilibrada.

Luciene Campos (1998), baseando-se na terminologia freudiana, ressalta que a formação da personalidade está relacionada ao processo de

desenvolvimento do instinto sexual, processo que se inicia nos primeiros anos de vida. O Complexo de Edipo está ligado a fase da sexualidade infantil, pois nela há a formação de neuroses resultante de oposição à autoridade e mesmo à vida do pai, que é considerado um rival. A relação com a mãe é um dos fatores indispensáveis, que determinam o desenvolvimento emocional e sexual.

É comum entre os entrevistados a eleição de pessoas que viriam a ser consideradas modelos de comportamento, em geral, ainda durante a infância e a juventude. Estes modelos atuam tanto como parâmetros de aferição das atitudes, quanto como objetos de análise, tendo suas ações observadas no sentido de extrair-se informações de suas atitudes e de seus empreendimentos, bem ou mal-sucedidos. Assim etapas importantes de formação podem ser aceleradas através do exemplo. Alguns desses modelos de comportamento atuam, também, como conselheiros, suprimindo eventuais lacunas de formação, ocasionadas pela falta (física ou emocional) de um ou de ambos os pais.

Dessa forma, segundo Lapierre (1995), ao projetarmos nossas próprias pulsões e sentimentos em outras pessoas, estabelecemos uma identificação com elas. O sujeito adquire certas características pertencentes a esse objeto e sofre sua influência. O caráter da projeção é de grande importância, caso esta não se torne excessiva. Se a projeção for hostil, poderá acarretar a perda de identidade (o sujeito abdica de sua personalidade, ao assumir características, trejeitos ou ações do modelo). Caso a projeção seja de natureza saudável e bem-equilibrada, entretanto, o mundo interior se enriquece, e as relações com o mundo exterior melhoram.

Surge, das experiências de relações bem-estabelecidas, a autoconfiança e segurança para enfrentar os problemas pessoais e profissionais de maneira coerente, principalmente os primeiros desafios da vida profissional, em geral difíceis de serem administrados no início da carreira.

Assim sendo, verifica-se que a formação e as influências recebidas da infância à maturidade têm influenciado, diretamente, a personalidade dos entrevistados, os quais desde a infância souberam selecionar exemplos positivos e negativos, obtendo proveito das duas situações, repetindo-as ou evitando-as. Estes subsídios, acrescidos das experiências próprias e da formação acadêmica recebida, prepararam os entrevistados para enfrentar os desafios com que viriam a ser defrontados em suas carreiras profissionais.

Na categoria, *Perfis de Liderança Empresarial*, verifica-se que as experiências vivenciadas por cada executivo são ferramentas que eles dispõem para expressar pensamentos e sentimentos nas relações do presente. Desta forma, segundo Lapierre (1995), embora um indivíduo seja influenciado pelo seu passado, não, necessariamente, é prisioneiro dele.

O que a maioria dos líderes entrevistados têm em comum é a capacidade de usufruir de um grande poder dentro da empresa, procurando valer-se de modo indireto, através de técnicas de influência e conhecimento, fazendo com que suas idéias sejam percebidas, aceitas e adotadas por suas equipes de trabalho, que, por conseguinte, as defendem como se fossem suas. Esta capacidade está relacionada com o conhecimento, com uma visão ampla do ambiente interno e externo da organização e, também, de certas qualidades da personalidade individual, o que diferencia os líderes dos homens *comuns*. Ressalta-se o carisma como uma qualidade marcante e presente nos executivos entrevistados. Max Weber (1947) utilizou a palavra *carisma* para explicar esta estranha influência que tem certos líderes sobre seus seguidores.

Foucault (1984) cita que as relações de poder ocorrem através de práticas constituídas historicamente. Elas são baseadas nas atitudes positivas e negativas dos líderes. Para os líderes entrevistados, o poder manifesta-se através do respeito mútuo, da busca do consenso e de metas comuns.

Os executivos entrevistados procuram transmitir os conhecimentos adquiridos, ao longo da carreira, para as pessoas que fazem parte do grupo, exigindo, por outro lado, a sua lealdade. Procuram, também, cercar-se de

profissionais competentes, como forma de garantir o sucesso nas atividades desenvolvidas, uma vez que esses líderes demonstram ter pequena tolerância ao erro.

Pagés (1992) salienta que a ausência de um líder reconhecido em um grupo pode afetar o desenvolvimento das atividades neste grupo. Os liderados necessitam de uma pessoa, denominado líder, para orientá-los e amenizar os conflitos de interesses que poderão surgir dentro do grupo, não deixando que estes problemas prejudiquem os objetivos estipulados. Sentem a necessidade de uma relação afetiva, de serem aceitos e amados por estes líderes. Já, o líder não sente esta necessidade de ser amado por seus liderados, pois está dotado de uma natureza narcísica, é completamente independente e seguro, possuindo auto-estima elevada.

Para esses líderes, o desafio, a busca por novas atividades, deve estar presente no cotidiano, pois é através destes desafios que se sentem motivados para continuarem ativos, buscando novas perspectivas de vida.

A categoria, *A Utilização dos Princípios Administrativos na Empresa*, originou-se a partir da concepção dos entrevistados a respeito de práticas utilizadas na administração das empresas do grupo Dana-Albarus e que estão fundamentadas na Teoria Geral da Administração, que os líderes entrevistados utilizaram como apoio, para desenvolver e aplicar em seus procedimentos. As ações destes executivos podem ser justificadas e relacionadas, ou não, com os princípios da Teoria Geral da Administração, pois eles podem ter tomado decisões semelhantes às da Teoria Geral da Administração sem ter conhecimento do fato. Verifica-se que os executivos têm uma percepção apurada de medidas que trazem retorno, tanto para os funcionários como para a empresa.

A Escola Clássica, tendo como precursores Taylor e Fayol, destaca que a organização é vista como um sistema fechado, onde a administração é uma ciência regida por normas, princípios e leis. A organização ideal é baseada em atividades e objetivos, pensados racionalmente, e cujas divisões de trabalho são declaradas explicitamente, com finalidade de produzir mais e

melhor. Enfatizando a necessidade de uma hierarquia estritamente definida e governada por regulamentos e linhas de autoridade claramente definidas, a autoridade e a responsabilidade prevalecem no direito de ordenar e no poder de se fazer obedecer. Caracteriza-se, também, pela racionalização dos métodos de trabalho do operário, pela fixação dos tempos-padrão, para a execução das operações e tarefas e, pela padronização do maquinários e equipamentos, da mão-de-obra, das matérias-primas e, conseqüentemente, dos produtos (Stoner & Freeman, 1995).

Esta visão tradicional da administração nunca chegou a ser adotada, pelos executivos entrevistados, nas práticas de liderança do grupo Dana-Albarus.

Relacionando o perfil de liderança dos executivos com a Teoria Geral da Administração, pode-se ressaltar que a abordagem contingencial e a abordagem sistêmica estão mais próximas do comportamento administrativo desses executivos.

Classificam-se as abordagens contingencial e sistêmica como gestões renovadas e modernas, as quais são utilizadas pelos entrevistados. A administração na empresa Dana-Albarus, seguidora das abordagens citadas, valoriza a inovação e a flexibilidade, tanto quanto a eficiência e a previsibilidade. Os executivos entrevistados possuem uma visão ampla da empresa, dos objetivos da mesma e do que deve ser feito para alcançá-los. Apesar das atividades empresariais serem desenvolvidas em grupo ou equipes e das informações serem apresentadas aos funcionários, sua disseminação não ocorre de maneira eficiente, deste modo, estes, em geral, não compartilham uma visão clara dos objetivos da empresa com a alta gerência.

A Empresa busca uma administração participativa, baseado-se em valores humanos e sociais, havendo uma descentralização das decisões e delegação de responsabilidades. Deste modo, permite maior grau de liberdade para que as pessoas façam suas tarefas, assumam desafios e satisfaçam suas necessidades de auto-realização.

Os executivos entrevistados mostram-se sensíveis às mudanças e estão dispostos a assumir novos desafios. Estão cientes de que, caso não o façam, podem ser ultrapassados por competidores mais flexíveis (Stoner & Freeman, 1995). Para esses executivos, ser flexível é um princípio básico. Desta maneira estão atentos às tendências do mercado, tanto nacional como internacional, utilizando uma estratégia voltada para a inovação tecnológica e adaptação dos produtos para as exigências deste mercado.

A categoria, *Personalidade*, baseou-se no caráter essencial e exclusivo dos entrevistados, onde se buscou compreender, em maior profundidade, a personalidade dos líderes estudados.

Seguindo a linha de pensamento freudiana (Lapierre, 1995), é enfatizada a influência da personalidade no processo de decisão nas organizações, onde a liderança é delineada por atributos e qualidades do líder dentro da empresa. Esta capacidade pode ser avaliada de acordo com diversos fatores que derivam do caráter pessoal e de conhecimentos adquiridos ao longo da carreira.

Os líderes destacam-se por sua personalidade forte e marcante. Um dos aspectos mais importantes é a presença da ética e do caráter. De acordo com Lapierre (1995), tais características despertam, nos liderados, respeito pela integridade e sinceridade de seus líderes, suscitando, nestes, a imagem do que podem vir a ser ou atingir.

O aperfeiçoamento contínuo representa para os entrevistados, a possibilidade de estarem preparados para enfrentarem novos desafios, que se interpõem no decurso de suas carreiras, e utilizá-los como alavancas para obter o sucesso profissional.

Uma característica constante nas atividades profissionais e extra-profissionais dos analisados é desenvolver ações de caráter social e educativo, principalmente no sentido de auxiliar no desenvolvimento dos aconselhados. Para Lapierre (1995), a satisfação de auxiliar as outras pessoas, mesmo que estas sejam ambiciosas, desde que não desenvolvam avidez e inveja excessivas, é uma das atitudes decorrentes do sucesso do líder, que se

orgulha da conquista dos que receberam o auxílio. A ambição leva à realização, porém, ao tornar-se a principal força motriz, coloca em perigo a cooperação com os outros.

Compartilhando uma visão moderna do futuro, marcado pela globalização, pelo incremento da tecnologia, competição entre corporações e cooperação entre as nações, os analisados acreditam na iniciativa privada e no aumento do número de fusões e associações, criando os chamados megaconglomerados que, segundo alguns autores, terão maior poder que os governos nacionais e causarão a redução no número de postos de trabalho.

Como resultado do trabalho, foi possível observar que os líderes, no contexto analisado, são pessoas com autoconfiança e estima desenvolvidas, fortemente influenciados pelas experiências obtidas durante a juventude, pelo alto nível de exigência e pelo senso de responsabilidade neles inculcido. Leais, persistem na busca de seus objetivos de maneira insistente, mesmo que, às vezes, tenham de enfrentar a discordância de seus pares, encarando as dificuldades como desafios e buscando compartilhar as experiências obtidas, transferindo conhecimento para a sociedade.

Observadores, sua, por vezes, excessiva dedicação ao trabalho, buscando formação, ligando o sucesso às realizações profissionais, leva-os a relegar, a segundo plano, as relações familiares, porém possuem o discernimento necessário para evitar o deterioramento dessas relações.

Acredita-se que este trabalho possa contribuir para se compreender a relação entre os processos de formação pessoal e profissional dos avaliados e as capacidades inatas que os levaram a distinguir-se no quesito liderança, observando o impacto de suas diretrizes sobre a performance do grupo Dana-Albarus.

Espera-se que esta análise possa proporcionar melhor compreensão da natureza da liderança, já que este é um tema controverso, que deu margem a diversas teorias sobre como é constituída e sobre como desenvolvê-la de maneira efetiva e eficaz.

Visando ao incremento do escopo e abrangência da análise do processo de formação de lideranças empresariais, sugere-se a extensão deste trabalho para um número maior de empresas, observando-se a mesma metodologia ou, mesmo, ampliando-a, de modo a se verificar a ocorrência de exceções e distorções, analisando suas origens e decorrências. Além disto, seria importante, após apresentação dos resultados à Empresa analisada, verificar o impacto desta análise nas diretrizes dessa Organização, realizando-se uma re-análise e aplicando-se o método às novas lideranças, porventura destacadas na Empresa, nos anos vindouros.

## BIBLIOGRAFIA

AGRA, Caio. *As Perspectivas do Trabalho Multifuncional em Processos de Reestruturação Produtiva*. Dissertação de Mestrado. Porto Alegre: PPGA-UFRGS, 1998.

AGUIAR, Daisy Quintana. *Gerência dos anos 80 e 90, Um Estudo de Caso*. Dissertação de Mestrado. Porto Alegre: PPGA-UFRGS, 1994.

AKTOUF, Omar. *Le Management entre Tradition et Renouveau*. Quebec, Canadá: Gaëtan Morin, 1989.

ALBARUS, *Material Informativo*, 1998.

BARDIN, Laurence. *Análise de Conteúdo*. Trad. Luiz Antero Reto e Augusto Pinheiro Lisboa: Edições 70, 1977

BENNIS, Warren. *Becoming a Leader*. Hutchinson/USA: Business Books, 1989.

BOOG, Gustavo G. *O Desafio da Competência: Como Enfrentar as Dificuldades do Presente e Preparar sua Empresa para o Futuro*. São Paulo: Best Seller, 1991.

CAMPOS, Luciene Jung de. *Abordagem Psicanalítica do Processo Sucessório em Empresa Familiar: Um estudo de caso*. Dissertação de Mestrado. Porto Alegre. PPGA-UFRGS, 1998.

CARTWRIGHT & ZANDER. *Grupo, Medo e Liderança*. Material Internet, 1997.

CARVALHO, R. Q. *Capacitação Tecnológica, Reavaliação do Trabalho e Educação*. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

CATTANI, A. David. *Trabalho e Tecnologia: Dicionário Crítico*. Porto Alegre. Vozes, 1997.

DRUCKER, Peter; PETERS, Tom; BLANCHARD, Ken; HAMEL, Gary; COVEY, Stephen; OHMAE, Kenichi; SENGE, Peter; KANTER, Rosabeth M.; *Seminário Mundial de Estratégia e Liderança*. Portugal: Material Internet, 1997.

ETZIONI, Amitai. *Organizações Modernas*. São Paulo: Pioneira, 1974.

FAYOL, Henri. *Administração Industrial e Geral*. São Paulo: Atlas, 1958.

FERNANDES, Eda Conte. *Análise de Fatores de Desempenho do Profissional de Recursos Humanos: Contribuição ao Processo de capacitação Gerencial*. Tese de Doutorado: São Paulo. USP/SP, 1985.

FREIRE, Jurandir C. *Psicanálise e Contexto Cultural*. Rio de Janeiro: Pioneira 1991.

FREUD, S. *Edição Standard Brasileira das Obras Psicológicas Completas de Sigmund Freud*. Volume XIV. Rio de Janeiro: Imago Ltda. 1976

FOUCAULT, Michel. *Microfísica do Poder*. 4ª ed. Rio de Janeiro: Graal, 1984

GARDNER, John W. *Liderança*. Rio de Janeiro: Record, 1990

HEIFETZ, Ronald. *Revista Management*, HSM. São Paulo. nº 14. maio-junho/1999.

KETS DE VRIES, Manfred F.R. *Life and Death in the Executive Fast Lane*. San Francisco/USA: Jossey-Bass Publishers, 1995.

\_\_\_\_\_, *Family Business: Human Dilemmas in the Family Firm*. San Francisco/USA: Jossey-Bass Publishers, 1996

KRAUSE, Donald G. *A Força de um Líder*. São Paulo: Makron Books, 1999.

KOTTER, Jhon. *The Leadership Factor*. USA The Free Press, 1988.

KWASNICKA, Eunice L. *Introdução à Administração*. São Paulo: Atlas, 3ª ed., 1984.

LAPIERRE, Laurent. *Imaginário e Liderança - na sociedade, no governo, nas empresas e na mídia*. São Paulo: Atlas, 1995.

MOTTA, Paulo Roberto. *Gestão Contemporânea: A Ciência e a Arte de ser Dirigente*. 2ª ed., Rio de Janeiro: Record, 1991.

MULLAHY, Patrick. *Édipo: Mito e Complexo – Uma Crítica da Teoria Psicanalítica*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1969.

PAGÉS, Max; BONETTI, Michel; GAULEJAC, Vicente de; DESENDRE, Daniel. *O Poder nas Organizações*. São Paulo: Atlas, 1992.

PISANI, E.M; BISI, G.P; RIZZON, L.A; NICOLETTO, U. *Psicologia Geral*. 12ª Ed. Porto Alegre: Vozes, 1990.

PUCCI, B. *Teoria Crítica e Produção do conhecimento no Processo Educacional*. São Paulo: Papirus, 1996.

RICE, A. K. *Formação de Líderes*. São Paulo: Ibrasa, 1970.

ROESCH, Sylvia M. A. *Projetos de Estágio do Curso de Administração*. São Paulo: Atlas, 1996

RUITENBEEK, Hendrik M. *Psicoanálisis Y Ciencias Sociales*. México: Fundo de Cultura Económica. 1973.

SAMPAIO, A. M. *Dicionário de Direito do Trabalho*. São Paulo: LTR, 1993.

SIMON, Herbert. *A Capacidade de Decisão e de Liderança*. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura. 1972.

STEINER, John. *O Complexo de Édipo Hoje – Implicações Clínicas*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1992.

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.

VIDAL, Eleonora Machado. *Perfil do Gerente Participativo: Um estudo em Empresas da Cadeio Produtiva do Plástico no Rio Grande do Sul*. Dissertação de Mestrado: Porto Alegre: PPGA-UFRGS, 1997.

WHYLE JR., William F. *The Organization Man*. Novo York: Doubleday & Co., 1966

WEBER, M. *The Theory of Social and Economic Organizations*. New York: Oxford University, 1947.

ZALESNIK, A; KETS DE VRIES, M. *O Poder e a Mente Empresarial*. São Paulo: Pioneira, 1975.

ANEXOS

## **Guia de entrevista (palavras-chave, pistas...)**

### **Pesquisa sobre práticas de gestão e liderança**

Pesquisa sobre a influência das imagens interiorizadas dos primeiros objetos de amor e das primeiras figuras de autoridade, sobre as imagens que os gestores e os líderes fazem de suas práticas.

### **Guia de entrevista: História de vida**

#### **Carreira**

Primeiro emprego ; primeiro cargo de gestor; outras experiências; ambições; projetos

#### **Formação**

Escola; professores; programas; formação contínua

#### **Sucesso**

Formação; qualidades; experiências; sucessos; fracassos

#### **Visão de empresa**

O que ela é; o que ela faz; para onde ela vai

#### **Liderança**

Ser dirigente; ser subordinado; significado de ser patrão; por que veio a ser patrão; benefícios pessoais e/ou sociais; características de jovens líderes

#### **Empresa**

Missão; produtos; mercados; estratégia; estrutura; cultura; clima; rivalidade interna; competição/concorrência; globalização; responsabilidade; ética; documentos; informações gerenciais

**História familiar**

Família; pai; mãe; cumplicidade/casal; figuras importantes; número de filhos; rivalidade horizontal; lembrança mais antiga; lembrança mais importante; lembrança mais triste

**Lazer**

Amigos; Esportes; vida privada; importância na vida; lazeres; *stress*, ansiedade; manifestação; formas de combater

**Informações gerais pessoais**

Idade; emprego; formação; *curriculum vitae*

**Personalidade**

Prazer, paixão; entusiasmo visão de mundo; desafio; defeito útil; qualidade prejudicial.; modelos; cólera; constrangimentos; depressão; felicidade; euforia; angústias: medos,, fantasmas; sonhos; dinheiro; poder; sexo; tempo; autoridade

@ 1997, Laurent Lapierre

Tradução: Luciene Jung de Campos

Brasil, setembro de 1997.