

**MARISA HOLZ**

**ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAS  
FORMAÇÃO DE SUCESSORES – UM ESTUDO DE CASO**

**Monografia apresentada à Universidade  
Federal do Paraná para obtenção de  
título de Especialista em Administração  
de Pessoas.**

**Orientadora: Prof.º Yara Bulgacov**

**PALOTINA - PR  
2003**

## AGRADECIMENTOS

À Deus, por nunca ter me deixado nos momentos difíceis e por ter permitido chegar até aqui.

Aos meus familiares, minha filha Fernanda, meus pais Lúcia e Ernesto, por terem me ajudado nesta difícil caminhada.

A professora Yara, pelo apoio e compreensão que permitiu a realização desta monografia.

À CVALE, empresa onde foi realizado o estudo, pela ajuda e disponibilidade de seus colaboradores.

À todas as pessoas, que de uma forma ou de outra, auxiliaram a desenvolver esta monografia, que ora apresento.

## EPIGRAFE

*"Um bom gestor faz as coisas bem, enquanto um bom líder faz as coisas certas"*

**Warren Bennis**

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE ILUSTRAÇÕES.....</b>	<b>vi</b>
<b>RESUMO .....</b>	<b>vii</b>
<b>CAPÍTULO I .....</b>	<b>1</b>
<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
1.1 OBJETIVO DO PROJETO .....	1
1.2 JUSTIFICATIVA.....	2
1.3 RESTRIÇÕES À PROPOSTA .....	2
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>3</b>
<b>REVISÃO TEÓRICO – EMPÍRICA .....</b>	<b>3</b>
2.1. INTRODUÇÃO .....	3
2.2 DEFINIÇÃO DE LIDERANÇA.....	5
2.2.1 Qualidades da Liderança.....	8
2.3 ESTILOS DE LIDERANÇA.....	9
2.4 LIDERANÇA ORIENTADA PARA TAREFA.....	12
2.5 LIDERANÇA ORIENTADA PARA PESSOAS .....	13
2.6 LIDERANÇA BIDIMENSIONAL .....	13
2.7 LIDERANÇA SITUACIONAL.....	14
2.7.1 Modelo de Tannenbaum e Schmidt.....	15
2.7.2 Modelo de Hersey-Blanchard .....	16
2.7.3 Modelo de Fiedler .....	19
2.8 LIDERANÇA ORIENTADA .....	21
2.9 LÍDER .....	22
2.10 TIPOS DE LIDER.....	23
2.10.1 Tipos de líder com base na relação com os liderados.....	24
2.11 MOTIVAÇÕES DOS LIDERADOS .....	24
2.12 CARACTERÍSTICAS DO LÍDER.....	25
2.12.1 Traços de personalidade.....	27
2.12.2 Motivações do líder .....	28
2.12.3 Habilidades pessoais.....	29

2.12.4 Comportamento do líder .....	30
2.13 CARACTERÍSTICAS DOS LÍDERES BASEADOS EM PRINCÍPIOS .....	33
2.13.1 Estão continuamente aprendendo .....	33
2.13.2 Estão voltados para o serviço .....	33
2.13.3 Irradiam energia positiva .....	34
2.13.4 Acreditam nas outras pessoas .....	34
2.14 EFICÁCIA DO LÍDER .....	35
2.15 ALÉM DA LIDERANÇA .....	37
<b>CAPÍTULO III .....</b>	<b>39</b>
<b>A EMPRESA.....</b>	<b>39</b>
3.1 HISTÓRIA DA EMPRESA.....	39
3.2 DESCRIÇÃO DA EMPRESA.....	45
3.3 ORGANOGRAMA DA EMPRESA.....	47
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>48</b>
<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>48</b>
4.1 DEFINIÇÃO DO TIPO DE PESQUISA.....	48
4.2 DEFINIÇÃO DAS PERGUNTAS DA PESQUISA.....	50
4.3 MÉTODO DE COLETA DE DADOS.....	51
4.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	51
4.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	52
<b>CAPÍTULO V .....</b>	<b>53</b>
<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>53</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>56</b>

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

FIGURA 01 – Estilos de liderança, segundo Tannenbaun e Schmidt .....	15
QUADRO 01 – Estilos de liderança, segundo Lewin.....	10

## RESUMO

Este trabalho procurou analisar os aspectos críticos na evolução do que é “LIDERANÇA”, e o que isso representa dentro das empresas. Ao pensarmos sobre o real significado de "Liderança" vemos à amplitude desta realidade e compreendemos o que se passa nas empresas. Pois, sabemos que a missão empresarial é decorrência de um sonho empreendedor, no qual um líder bem preparado faz toda a diferença. É necessário humildade para perceber a hora de preparar os seguidores na missão de “Liderar”, e é fundamental escolher a pessoa para que não haja desmotivação de toda uma equipe. O futuro líder deverá ainda, ter claro que o talento de liderar não se herda e por isso terá a responsabilidade de aceitar, se for a pessoa certa. Preparar-se para tal, refletir sobre o seu potencial e, acima de tudo, optar. Sendo assim, preparar lideranças, poderá ou não identificar-se com a pessoa a ser sucedida, entretanto deverá contribuir na melhoria, adequação e perpetuação da missão que recebeu: a de liderar.

## **CAPÍTULO I**

### **INTRODUÇÃO**

A formação de profissionais para ocupar cargos de nível gerencial tem sido preocupação constante para a maioria das empresas atualmente, pois é com esse “recurso humano” que se pretende atingir níveis cada vez melhores de liderança dentro das organizações.

Não é tarefa fácil, entretanto, detectar o perfil desses profissionais. É todo um conjunto de qualidades que formam esse profissional. Ninguém nasce líder. Torna-se um líder através das atitudes, do conhecimento, da disciplina, entre tantos outros fatores.

#### **1.1 OBJETIVO DO PROJETO**

- a) Detectar profissionais com perfil, atitude e conhecimento para ocupar cargos de nível gerencial.
- b) Formação de profissionais para ocupar cargos de nível gerencial.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Considerando a empresa estar em fase de pleno desenvolvimento e crescimento horizontal, sugere-se neste projeto técnico, preparar uma reserva de pessoal qualificado para colocação e substituição em cargos de nível gerencial. Isto exige uma seleção de promissores executivos e uma aceleração do ritmo de seu desenvolvimento, no sentido de torná-los aptos a assumir cargos de nível gerencial.

## 1.3 RESTRIÇÕES À PROPOSTA

Como em toda organização, alguns dados não puderam ser expressos por questão de sigilo, única restrição encontrada. Quanto à proposta do tema em questão foi muito bem aceito, uma vez que a organização está em franco desenvolvimento e buscando qualificar cada vez mais pessoas para que se tornem líderes bem preparados e aceitos por suas equipes de trabalho.

## **CAPÍTULO II**

### **REVISÃO TEÓRICO – EMPÍRICA**

#### **2.1. INTRODUÇÃO**

Este estudo de caso foi realizado em uma empresa real e em atividade, justamente porque a mesma está buscando se aprimorar na preparação de novos gerentes/líderes para remanejamento dentro da empresa, de forma que não cause transtornos e nem se perca tempo com as costumeiras adaptações, principalmente por falta de capacitação adequada.

A função liderança tem ao longo da evolução se constituído da evolução dos estudos gerenciais, num tema de permanente atualidade, em decorrência de inúmeras pesquisas, estudos e debates.

No decorrer da elaboração deste trabalho monográfico, pode-se verificar que para muitos estudiosos a liderança é o resultado de uma constelação de qualidades que uma pessoa possui, enquanto outros asseveram que o líder não precisa dispor de um

conjunto de regras, e sim de bom método de análise da situação social, dentro da qual deve agir, emergindo a solução, naturalmente, se a análise for adequada.

Deste modo, pode-se enfocar a liderança concentrando-se em traços de líder (considerados em si mesmos), sugerindo, conseqüentemente, a existência de certas qualidades essenciais para o desempenho eficaz, somente sendo considerado líderes os gerentes dotados dessas qualidades potenciais.

Nesse contexto, inegavelmente, a liderança efetiva, dinâmica e racional, é um indicador básico da excelência do comportamento humano dentro das empresas. É com este objetivo que queremos analisar o processo pelo qual a liderança, por meio do qual algumas pessoas influenciam o comportamento de outras, e as características pessoais dos líderes.

## 2.2 DEFINIÇÃO DE LIDERANÇA

Para CURY (2000, p. 80) “liderança é um processo dinâmico que varia de situação para situação, com mudanças de líderes, seguidores e situações. Liderança é um processo que tem como finalidade influenciar as atividades do indivíduo ou de um grupo, nos esforços para a realização de um objetivo em determinada situação.”

A liderança consiste na capacidade de influenciar as pessoas em diferentes situações e contextos. Ocorre em grupos de diversos segmentos, onde o processo de comunicação entre as pessoas funciona como norte para a consecução dos objetivos almejados.

Então, basicamente a liderança inclui a realização de objetivos, com pessoas e por meio delas, devendo um líder ocupar-se de tarefas e relações humanas. O papel da liderança nas organizações fundamenta-se, então, em articular as necessidades demandadas das orientações estratégicas em harmonia com as necessidades dos indivíduos, orientando as necessidades de ambas as partes na direção do desenvolvimento institucional e individual.

MAXIMIANO (2000, p. 388) dá uma explicação muito simples do que é liderança: “a pessoa A é um líder (ou tem liderança) quando consegue conduzir as ações ou influenciar o comportamento das pessoas B, C, D etc”.

Devemos observar que muitas vezes um grupo se sobrepõem à outro, como ocorre com os conselhos de administração, conselhos fiscais, comitês de associações etc. entretanto em cada um desses grupos, pode haver maior influência de um ou alguns, devido a várias situações, como competência, amizades, poder, entre outros.

Quando exercida com excelência, a liderança estimula o comprometimento dos indivíduos, conduzindo-os a altos desempenhos, o que certamente gera resultados positivos crescentes para a organização.

Para Phillips<sup>1</sup> citado por MAXIMIANO (2000, p. 388) “liderança é a realização de uma meta por meio da direção de colaboradores humanos. O homem que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específicas é um líder. Um grande líder é aquele que tem essa capacidade dia após dia, ano após ano, numa grande variedade de situações”.

Eis que a liderança é o uso da influência não coerciva para dirigir as atividades dos membros de um grupo e levá-los à realização dos objetivos do grupo. A liderança surge quando há maior concentração do poder de influência em um dos participantes da relação. Deste modo é impossível conceber-se o líder sem o liderado, e, mais ainda, alguém pode ser líder numa situação e liderado em outra e vice-versa.

---

<sup>1</sup> PRENTICE, W. H. C. Understanding leadership. Harvard Business Review (16.511), Sept/Oct. 1961.

Phillips<sup>2</sup> apud MAXIMIANO diz que “a liderança consiste em líderes que induzem seguidores a realizar certos objetivos que representam os valores e as motivações (...) tanto dos líderes quanto do seguidores. A genialidade da liderança está na forma como os líderes enxergam e trabalham os valores e motivações tanto seus quanto de seus seguidores”.

A arte de saber delegar é cada vez mais uma necessidade dentro de uma organização, nomeadamente no que se refere à sua gestão. Apesar da liderança ser uma característica muito apreciada e exigida pelos agentes empregadores, ela está de certo modo relacionada com a delegação. Eu penso, aliás, que, saber delegar contribui de alguma forma para a liderança. O que é delegar? O que é liderar? São algumas questões cuja resposta é múltipla e para a qual eu espero contribuir com este trabalho.

Muitas definições parecem pressupor pessoas dotadas de virtudes extraordinárias, que foram grandes condutores de pessoas, em situações também extraordinárias. De fato, a liderança muitas vezes parece ser definida como uma virtude ou qualidade singular e inata, que torna algumas pessoas diferentes, porque têm a solução mágica para influenciar outras. Certos candidatos a líder procuram projetar essa imagem por meio da propaganda ou da manipulação do comportamento de seus seguidores potenciais ou reais.

No entanto, a liderança, não é um atributo da pessoa, mas uma combinação de vários fatores ou elementos, tais como: as características do líder, as atitudes,

---

<sup>2</sup> PHILLIPS, Donald T. *Lincoln on leadership*. New York: Warner Books, 1992, p. 3.

necessidades e outras características pessoais dos liderados, as características da organização, em especial a tarefa a ser realizada e ainda, a conjuntura social, econômica e política, entre outras.

O líder toma a iniciativa, emerge com uma idéia que é seguida pelos outros, um pouco talvez por conhecer mais sobre o campo em debate específico. Os outros seguem-no vigorosamente. Deve ter classe e carisma, conseguir-se libertar das dificuldades. Possivelmente dominou o encontro desde o início e apenas esperava a oportunidade certa para avançar e defender a sua idéia.

### 2.2.1 Qualidades da Liderança

A abordagem das qualidades da liderança não é a melhor forma de se conhecer um bom líder, uma vez que se parte do princípio de que a liderança é inata, ou seja, que ela é desenvolvida, mas é um dos modos pelo qual se pode fazer algumas observações a cerca da pessoa que poderá ser um futuro líder.

ADAIR (1992, p. 15) apresenta algumas qualidades essenciais à formação de lideranças:

**Integridade:** a integridade tem sido definida como a qualidade que faz com que as pessoas confiem em você. E a confiança é de importância fundamental em todos os

relacionamentos pessoais. A integridade significa, literalmente, que a pessoa é completa. Também transmite a sensação de adoção de padrões e valores que ficam além de você – especialmente a verdade. A confiança e a verdade são primas de primeiro grau.

### 2.3 ESTILOS DE LIDERANÇA

O desempenho de um indivíduo em realizar suas tarefas pode ser interpretado de várias formas. Sua conduta, seu comportamento, seu interesse pela relações humanas, seu estilo de liderança podem ser classificados basicamente em três estilos de liderança.

Lewin<sup>3</sup> citado por CURY (2000, p. 81) por meio de pesquisas de grupos, sintetizou o comportamento dos líderes, segundo o estilo de liderança utilizado. Sua síntese é apresentada no quadro abaixo:

---

<sup>3</sup> KLEIN, L. O trabalho de grupo. Rio de Janeiro: Zahar, 1965.

Quadro 01 – Estilos de liderança, segundo Lewin.

<b>Conduta autoritária</b>	<b>Conduta democrática</b>	<b>Laissez-faire</b>
Toda determinação de política é feita pelo líder.	Toda questão de política de discussão e de decisão é feita pelo grupo, encorajado e ajudado pelo líder.	Toda liberdade para decisão do grupo ou dos indivíduos sem participação do líder.
Técnicas e etapas de atividades ditadas pelo líder; um só ponto é tratado de cada vez; as etapas futuras permanecem sempre em grande parte confusas.	Perspectiva de atividade estabelecida pendente de um período inicial de discussão. As etapas gerais na direção do objetivo do grupo são esquematizadas; ocorrendo necessidade, o líder sugere duas ou três técnicas dentre aquelas que o grupo pode escolher.	O líder fornece os materiais variados; se lhe pede, ele fornecerá informações suplementares. Ele não toma parte na discussão.
O líder, habitualmente, determina, a cada membro seu trabalho e seus colegas de equipe.	Os membros são livres para trabalhar com um colega de sua escolha; a decisão das tarefas é confiada ao grupo.	Ausência completa de participação do líder.
O denominador é pessoal em seus elogios e em suas críticas ao trabalho de cada membro, porém permanece fora da participação ativa do grupo, exceto na demonstração. Ele é amistoso ou bastante impessoal e às vezes hostil.	O líder é objetivo ou realista em seus elogios e suas críticas e procura ser, espiritualmente, um membro regular do grupo, sem para isso cumprir uma parte demasiada do trabalho.	Raros comentários sobre a atividade do grupo, a não ser quando solicitados; nenhuma tentativa para participar ou para interferir com o curso dos acontecimentos.

Fonte: CURY, Antonio. Organização e métodos: uma visão holística. 2000, p. 81

De acordo com autor supra citado, a diferença entre os estilos autoritário e democrático, baseia-se nas suposições do líder quando à natureza humana. O estilo autoritário de comportamento de líder muitas vezes fundamenta-se no pressuposto de que o poder de líder deriva da posição que ocupa, de seu cargo na organização e que o homem é, por natureza, preguiçoso e pouco merecedor de confiança.

Então, conclui-se que, no estilo autoritário, todos os programas são estabelecidos pelo líder, ao passo que no estilo democrático os programas podem ser negociados com o grupo e este participa ativamente das decisões, pois o líder aceita o homem como um ser inteligente, dinâmico, trabalhador e que, uma vez motivado, pode produzir muito mais, gostando portanto, de atividades desafiadoras.

Assim, o estilo ideal de liderança deverá fluir de um comportamento adaptativo do líder às exigências da situação isto é: “quanto mais o administrador adapta seu estilo de comportamento de líder para atender à situação específica e às necessidades de seus seguidores, mais eficiente tenderá a ser para atingir os objetivos pessoais e da organização” (CURY, 2000, p. 88).

Uma idéia bastante disseminada sobre os estilos de liderança coloca dois comportamentos – autocracia e democracia – como pontos opostos de uma escala. Tannenbaum e Schmidt são dois autores que desenvolveram a idéia de uma “régua” dos estilos de liderança, dentro da qual a autoridade do gerente e a liberdade dos integrantes da equipe se combinam. Conforme a autoridade se concentra no líder, a autonomia do liderado diminui, e vice-versa.

À medida que o estudo da liderança evoluiu, os dois comportamentos passaram a ser caracterizados de forma diferente da tradicional. Criaram-se outros nomes (liderança orientada para a tarefa e liderança orientada para as pessoas) para

designar os dois estilos básicos. Cada estilo engloba diferentes comportamentos que podem ser eficazes ou ineficazes, dependendo da situação.

## 2.4 LIDERANÇA ORIENTADA PARA TAREFA

A liderança orientada para tarefa compreende os comportamentos classificados dentro do modelo autocrático de uso da autoridade. Em essência, o líder orientado para a tarefa tem muito mais preocupação com a tarefa do que com o grupo que a executa. O líder orientado para a tarefa tende a apresentar os seguintes comportamentos:

- a) Focaliza o trabalho do subordinado ou grupo, enfatizando o cumprimento de prazos, os padrões de qualidade e a economia de custos.
- b) Insiste na necessidade de cumprir as metas, e superar a concorrência ou o desempenho passado.
- c) Esclarece as responsabilidades individuais e designa tarefas para as pessoas específicas.

Outros comportamentos do líder orientado para a tarefa podem ser classificados como: autocrático, direto e socialmente distante. Os comportamentos orientados para a tarefa incluem igualmente a utilização desmesurada da autoridade, que se designa como tirania ou ditadura.

## 2.5 LIDERANÇA ORIENTADA PARA PESSOAS

Um líder descrito como possuidor de orientação para o empregado (enquanto pessoa), “ênfatiza o aspecto de relacionamento humano no trabalho considerando todas as pessoas importantes para a consecução dos objetivos organizacionais. Interessa-se por todos, aceita as diferenças individuais e as necessidades pessoais”. Do lado oposto, “um líder interessado na produção tem seu objetivo voltado, prioritariamente para a produção e para os aspectos técnicos do trabalho, considerando o indivíduo como instrumento para concretizar os objetivos da organização”. (CURY, 2000, p. 83).

## 2.6 LIDERANÇA BIDIMENSIONAL

A liderança orientada para a tarefa e a liderança orientada para as pessoas, a princípio, foram consideradas estilos em oposição, mutuamente excludentes, assim como se pensava a respeito da autocracia e democracia, como idéias em conflito. Todavia, a medida que a pesquisa sobre a liderança avançou, verificou-se que a tarefa e as pessoas não são pólos opostos da mesma dimensão, mas limites do mesmo território. Essa é a visão bidimensional da liderança, segundo a qual o líder pode

combinar os dois estilos em seu comportamento, ou enfatiza-los simultaneamente. Essa idéia proporcionou grande avanço para o estudo da liderança.

## 2.7 LIDERANÇA SITUACIONAL

A Teoria da Liderança Situacional, segundo STONER (1994, p. 351) é “uma abordagem à liderança (...), que descreve como os líderes devem ajustar seu estilo de liderança em resposta ao desejo crescente de seus subordinados por realização à sua experiência, capacidade e disposição de aceitar responsabilidades”.

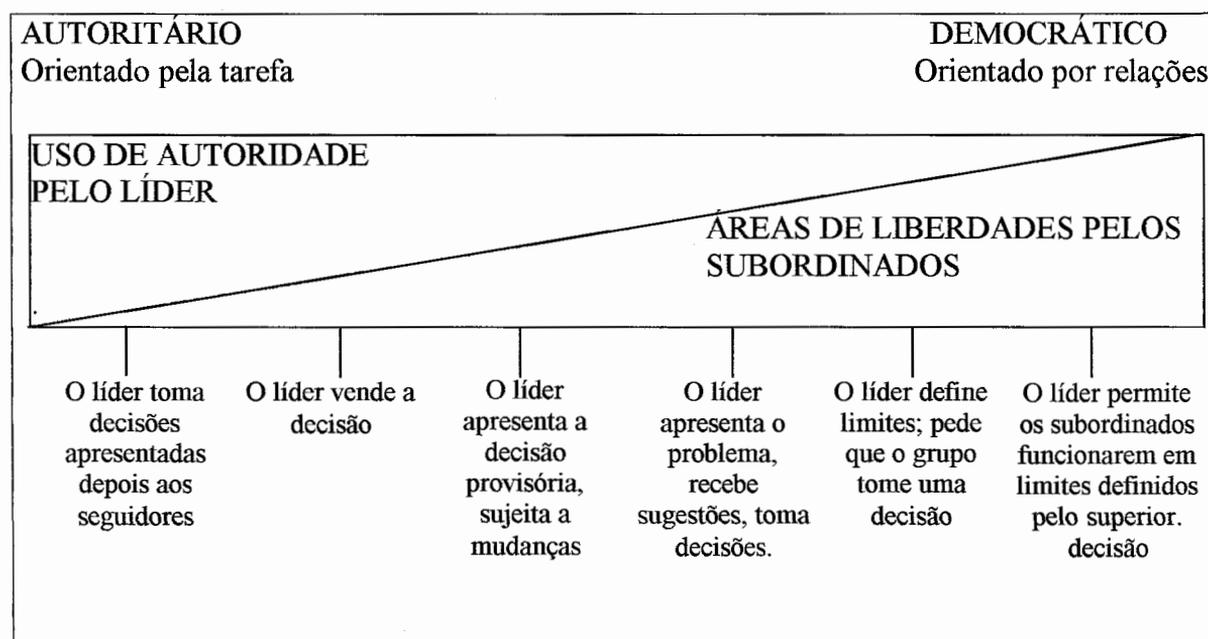
De acordo com ADAIR (1992, p. 17) uma definição clássica da liderança situacional é:

A liderança é específica para a situação investigada. Quem vai se tornar um líder de um certo grupo engajado numa determinada atividade e as características de liderança no caso em questão são função da situação específica... Há grandes variações nas características dos indivíduos que se tornam líderes em situações semelhantes, e divergências ainda maiores no comportamento do líder em diferentes situações... Aparentemente, o único fator comum e que os líderes de uma determinada área precisam e tendem a ter mais competência ou conhecimento, geral ou técnico, daquela área. A inteligência geral aparentemente não é a resposta.

### 2.7.1 Modelo de Tannenbaum e Schmidt

De acordo com CURY (2000, p. 82) Tannenbaum e Schmidt<sup>4</sup> “evidenciam a grande diversidade existente de estilos de comportamento de líder, entre os extremos autocrata x democrata”, então apresentaram, num contínuo que vai de um extremo ao outro, uma grande amplitude de estilos de liderança, conforme se vê na figura abaixo:

Figura 01 – Estilos de liderança, segundo Tannenbaum e Schmidt



Fonte: TANNENBAUM e SCHMIDT citados por CURY (2000, p. 82).

Para ser eficaz, o estilo tem que se ajustar à situação – é a essência das teorias da liderança situacional. Todavia, nenhuma das teorias da liderança situacional consegue dar explicação definitiva para a questão da eficácia do líder. Todas as idéias a esse respeito têm seus defensores e críticos. Em seguida serão analisadas as

<sup>4</sup> TANNENBAUM, R. et al. Liderança e organização. São Paulo: Atlas, 1972, p. 94.

principais hipóteses a respeito da liderança situacional, apontando seus pontos fortes e suas fragilidades.

O principal problema que a teoria da liderança situacional procura resolver é descobrir qual estilo ajusta-se a qual situação. Para isso, é preciso resolver outro problema: como avaliar a situação?

Tannenbaum e Schmidt propõem três critérios para avaliar a situação.

O próprio gerente: a forma como o líder se comporta é influenciada principalmente por sua formação, conhecimento, valores e experiência. Uma pessoa que valorize a iniciativa e a liberdade, Por exemplo, tende a dar prioridade aos comportamentos democráticos;

Os funcionários: as características dos funcionários influenciam a escolha e a eficácia do estilo de liderança. Para Tannenbaum e Schmidt, o dirigente deveria proporcionar maior participação e liberdade de escolha para os funcionários quando estes apresentassem as seguintes características, entre outras: capacidade de identificar os objetivos da organização, desejo de assumir responsabilidade e tomar decisões, experiência para resolver o problema eficientemente, expectativa de participar e intensa necessidade de independência;

A situação: o clima da organização, o grupo de trabalho, a natureza da tarefa e a pressão do tempo caracterizam a situação dentro da qual os estilos funcionam com maior ou menor eficácia. Uma organização cuja alta direção tenha cultura marcial, por exemplo, tenderá a fazer seus gerentes favorecerem os estilos orientados para a tarefa.

### 2.7.2 Modelo de Hersey-Blanchard

Segundo Hersey e Blanchard<sup>5</sup> citados por CURY (2000, p. 82), com relação a Figura 01 – Estilos de liderança, asseveram que “os líderes cujo comportamento se localiza no extremo autoritário do contínuo tendem a ser orientados pela tarefa,

---

<sup>5</sup> HERSEY, P. BLANCHARD, K. H. Psicologia para administradores de empresas. São Paulo: EPU, 1974, p. 71.

utilizando seu poder para influir em seus seguidores, ao passo que os líderes cujo comportamento parece estar na extremidade democrática tendem a ser orientados pelo grupo e, assim, dão aos seguidores considerável liberdade em seu trabalho”.

Uma das críticas ao modelo de Fiedler é o fato de desconsiderar o seguidor. Esse ponto que falta em sua teoria é o aspecto focalizado em outra proposição, feita por Hersey e Blanchard. Para esses autores, a maturidade do subordinado, avaliada em termos de grau de capacidade e interesse de fazer um bom trabalho, é a principal característica da situação que qualquer líder enfrenta. Para Hersey e Blanchard, a maturidade deve ser analisada em relação a uma tarefa específica, de forma que uma pessoa ou grupo não é jamais imaturo de forma completa, porque pode dominar diferentes tarefas de forma diferente.

Quanto mais maduro o seguidor, menos intenso deve ser o uso da autoridade pelo líder e mais intensa a orientação para o relacionamento. Inversamente, a imaturidade deve ser gerenciada por meio do uso “forte” da autoridade, com pouca ênfase no relacionamento. Segundo Hersey e Blanchard, essa idéia principal divide-se em quatro estilos ou formas de liderança.

E1: Comando. Esse estilo, adequado a pessoas de baixo nível de maturidade, prevê alto nível de comportamento orientado para a tarefa, com pouca ênfase no relacionamento. Um comportamento específico neste caso é dar ordens e reduzir o apoio emocional.

E2: Venda. Esse estilo compreende alto nível de comportamentos orientados simultaneamente para a tarefa e o relacionamento e ajusta-se a pessoas com elevada vontade de assumir responsabilidades, mas pouca experiência ou conhecimento. Assim, o líder precisa ser ao mesmo tempo diretivo e oferecer o apoio emocional que reforça o entusiasmo.

E3: Participação. Esse estilo orienta-se fortemente para o relacionamento, com pouca ênfase na tarefa, e ajusta-se com grande competência, mas pouco interesse em assumir responsabilidades, devido a sentimentos de insegurança ou motivação.

E4: Delegação. Esse estilo consiste em dar pouca atenção tanta à tarefa quanto ao relacionamento, ajustando-se a pessoas que tenham as condições ideais para assumir responsabilidades – competência e motivação.

Um dos pontos fortes na teoria de Hersey e Blanchard é o reconhecimento da competência e motivação como elementos importantes do processo de liderança e o reconhecimento de que a maturidade é dinâmica. Um problema dessa proposição está na idéia de que as pessoas imaturas devem ser tratadas com o “uso forte” da autoridade. É possível que pessoas imaturas tratadas autoritariamente permaneçam imaturas, e não cheguem a se desenvolver. Outras críticas ao modelo de Hersey e Blanchard são as seguintes:

Não é possível medir confiável e sistematicamente a maturidade das pessoas.

A divisão do estilo de liderança em quatro categorias é excessivamente simples. As recomendações de Hersey e Blanchard sobre como lidar com os diferentes níveis de maturidade não têm amparo metodológico. O questionário usado para diagnosticar o estilo de liderança não tem suficiente validade.

Esses pontos resumem grande parte das críticas que sofrem todas as categorias da liderança. Em essência, todas as teorias recebem críticas quando tentam estabelecer receitas, e são elogiadas quando propõem princípios, como o próprio princípio de liderança situacional, ou o princípio de que a liderança deve ser flexível, ajustada à situação.

### 2.7.3 Modelo de Fiedler

Fred Fiedler entende que as situações que os líderes enfrentam podem ser avaliadas em termos de três características. Essas três características permitem avaliar o “grau de favorabilidade” da situação para o líder.

As **RELAÇÕES** entre o líder e os seguidores (funcionários ou membros da equipe). Se os sentimentos dos seguidores forem positivos em relação ao líder, a

situação é favorável. Se os seguidores forem hostis, a situação é desfavorável para o líder.

O grau de ESTRUTURAÇÃO da tarefa. Tarefas muito bem definidas, com alto grau de organização e certeza, são favoráveis para o líder. Tarefas imprevisíveis e desorganizadas são desfavoráveis para o líder.

PODER da posição. Se o líder puder promover ou remover qualquer integrante da equipe, e se seu título indicar importância e autoridade, e porque sua posição tem poder. Se o líder não tiver poder, a situação é desfavorável.

Fiedler e outros pesquisadores, que analisaram diferentes situações em inúmeras organizações, por meio de questionários que medem o estilo do líder e as características da situação, chegaram às seguintes conclusões:

A liderança orientada para a tarefa é eficaz nas situações que são muito favoráveis ou muito desfavoráveis para o líder.

A liderança orientada para as pessoas é eficaz nas situações de dificuldade intermediária.

O modelo de Fiedler teve o mérito de iniciar o debate sobre a ideia de liderança situacional, mas suas proposições são muito questionadas por outros

pesquisadores. As críticas dirigem-se principalmente ao fato de que seus questionários de medir o estilo do líder avaliam atitudes e não comportamentos reais, que podem ser diferentes. O líder que está sendo estudado pode dizer uma coisa e fazer outra. Além disso, outras características da situação, como as competências dos subordinados e a própria competência do líder, são negligenciadas. Todavia, manteve-se do modelo de Fiedler a idéia de que o líder deve flexibilizar seu comportamento a fim de ajustá-lo à situação. Essa idéia foi decisiva no desenvolvimento subsequente dos estudos sobre a liderança.

## 2.8 LIDERANÇA ORIENTADA

Segundo COVEY (2002) “a liderança baseada em princípios fundamenta-se na realidade de que não podemos violar impunemente as leis naturais. Acreditemos ou não nelas, elas têm se mostrado eficazes durante toda a história da humanidade”

As pessoas são mais eficazes e as organizações mais fortes quando guiadas e baseadas por princípios comprovados. Não são soluções fáceis, rápidas para os problemas pessoais e interpessoais. “Na verdade, são princípios fundamentais que, quando aplicados consistentemente, se tornam hábitos comportamentais permitindo transformações fundamentais em indivíduos, relacionamentos e organizações”.

Quando as pessoas alinham seus valores pessoais com princípios corretos, libertam-se de percepções e paradigmas antiquados. Uma das características dos autênticos líderes segundo COVEY (2002) “é a sua humildade, evidente em sua capacidade de retirar os óculos e examinar as lentes com objetividade, analisando como seus valores, percepções, crenças e comportamentos se alinham com os princípios do “norte verdadeiro”. Quando existem discrepâncias (preconceito, ignorância ou erro) “realizam reajustes para um realinhamento com a sabedoria maior. A centralização em princípios inalteráveis traz permanência e força a suas vidas”.

Para COVEY (2002) “líderes que baseiam sua atenção em princípios são homens e mulheres de caráter que trabalham com eficácia em ‘fazendas’ com ‘semente e solo’, com base em princípios naturais, e colocam estes princípios no centro de suas vidas, no centro de suas relações com os outros, no centro de seus acordos e contratos, em seus processos administrativos e na definição de suas missões”.

## 2.9 LÍDER

O conceito de líder “é um construto teórico, uma abstração da realidade social, dinâmica e específica a um contexto situacional e histórico particular” (SILVA, 2002, p. 1).

De acordo com SOUZA (1973, p. 215) “líder é quem é respeitado formal ou informalmente, ou seja, quem tem autoridade genuína e autêntica. Quem pode exercer sua autoridade simplesmente, espontaneamente, sem lançar mão de artificialismos”.

O estilo de Líder empreendedor gera eficácia nas organizações, uma vez que tal estilo busca o exercício de uma gestão com foco em resultados, fundamentando-se em articular a prática do desenvolvimento da satisfação dos colaboradores e comprometimento dos mesmos com os objetivos organizacionais.

O líder deve sempre buscar dar assistência e orientação à sua equipe, preocupando-se com seu desenvolvimento, com a auto-estima do grupo, com o senso de realização das pessoas, escolhendo os melhores caminhos e melhores soluções para o bem estar daqueles que nela trabalham e colaboram.

## 2.10 TIPOS DE LIDER

SOUZA (1973, p. 216) diz que geralmente costuma-se classificar os líderes em dois tipos principais: líderes democráticos e líderes autocráticos:

Líder democrático: é aquele que trabalha ouvindo e dialogando com seu pessoal (...) prefere uma disciplina compreendida e consentida. Líder democrático não quer dizer líder frouxo e inseguro.

Líder autocrático: é aquele que impõe suas ordens sem dar maiores satisfações. O líder autocrático prefere uma disciplina imposta. Geralmente o líder autocrático é quem freqüentemente revela insegurança. É por não confiar em si que apela para o exibicionismo dramático de autoridade.

### 2.10.1 Tipos de líder com base na relação com os liderados

Com base na relação entre líder e liderados, três tipos diferentes de liderança podem ser identificados:

*Os líderes que arrastam multidões*, capazes de conceder uma grande idéia, de juntar uma multidão suficientemente grande para concretizá-la e de pressionar a multidão para que, de fato, a concretize.

*Os líderes que interpretam as multidões*, hábeis principalmente em tornar claros e explícitos os sentimentos e pensamentos que se encontram na multidão de forma obscura e confusa.

*Os líderes que representam as multidões* limitam-se a exprimir apenas a opinião coletiva, de forma já conhecida e definida.

## 2.11 MOTIVAÇÕES DOS LIDERADOS

Que motivos poderiam levar um indivíduo ou um grupo se deixar influenciar por um líder?

De acordo com MAXIMIANO (2000, p. 389) líder e liderados encontram-se numa relação de influência recíproca. “Os liderados são colaboradores de quem exerce a liderança. Sem liderados, não há liderança, nem missão”.

Então, líderes são aqueles que dentro de um grupo, estão numa posição de poder ou que estão em condições de influenciar, de forma determinante, todas as decisões de caráter estratégico. Nestes casos, o poder é exercido ativamente e é encontrado legitimação na correspondência com as expectativas do grupo.

## 2.12 CARACTERÍSTICAS DO LÍDER

É notável que mesmo que um líder tenha excelentes qualidades para dirigir, não trabalham sozinhos. Para que se tenha um líder é necessário que haja quem liderar, ou, seguidores, subordinados, dirigidos etc.

Um bom líder deve sempre estar atento as necessidades da sua equipe. Mudou a situação, muda também as necessidades dos liderados, o processo de comunicação, enfim todo o processo se altera.

Segundo MINICUCCI (1982, p. 123) “o líder eficaz utiliza a comunicação como um meio de enviar mensagens e de levar os liderados a agir”. Essa é também uma característica do líder: eficácia.

A eficácia de um líder pode ser avaliada pela realização dos objetivos da equipe. “A eficácia de um líder também poderá ser avaliada de acordo com o grau de influência que exerce sobre os seus seguidores para a consecução dos objetivos do grupo” (MINICUCCI, 1982, p. 125).

Então, como características de líder, deve-se salientar que ele deve ter sensibilidade a situação, deve ter habilidade para lidar com as variadas situações e, deve ser flexível no seu estilo de liderar, conforme a situação dos acontecimentos.

Devemos lembrar ainda que muitos líderes importantes ao longo da história apresentaram algumas características que os tornaram grandes:

- Autodisciplina significa que um líder tende a viver por meio de uma série de regras que ele mesmo determina serem apropriadas e aceitáveis para ele e para seus clientes.
- Determinação significa que um líder trabalha para conseguir objetivos positivos importantes para seus clientes.
- Realização significa que o líder define os resultados visando atender as necessidades de seus clientes.
- Responsabilidade significa que um líder se torna dono de suas decisões e ações.
- Conhecimento significa que um líder luta continuamente para melhorar seu conhecimento e habilidades.
- Crescimento significa que um líder trabalha em cooperação com seus clientes para alcançar os objetivos previamente combinados.
- Exemplo significa que um líder mostra o caminho através das próprias atitudes. (ABBRA, 2002).

Para um nível tão acirrado de competição como o que vivemos atualmente, é inadmissível para uma empresa moderna não aproveitar todo o seu potencial humano. A criatividade, a motivação, a disposição para correr riscos devem ser exercidas na sua plenitude. Cabe ao líder moderno um papel importante neste processo.

O estudo do líder como pessoa tenta entender quais comportamentos, traços de personalidade, habilidades, atitudes e outras características pessoais são determinantes do desempenho eficaz do líder. O estudo da pessoa do líder ignora, temporariamente, a importância dos seguidores e da missão no processo de liderança. No entanto, o estudante de administração deve sempre levar em conta que as características pessoais fazem parte de um contexto.

#### 2.12.1 Traços de personalidade

Uma das formas de estudar a liderança consiste em focalizar a personalidade dos líderes. Esse tipo de estudo baseia-se em biografias e em incidentes críticos (situações em que alguém desempenhou um papel de liderança).

As conclusões dos estudos desse tipo não têm nenhum valor preditivo. Sabe-se que os líderes têm determinados traços de personalidade. No entanto, as pessoas que têm os mesmos traços não são nem se tornam, necessariamente, líderes. Além disso, até hoje não se conseguiu identificar um conjunto de traços de personalidade comum a todos os líderes. Alguns são bem-humorados, outros são rabugentos. Alguns são taciturnos, outros extrovertidos. Por fim, não se conseguiu demonstrar que os líderes têm traços de personalidade diferentes dos de outras pessoas. Apesar desses problemas, o estudo dos traços de personalidade mostra conclusões importantes.

Alguns dos traços da personalidade mais característicos dos líderes são a iniciativas nas relações pessoais e o senso de identidade pessoal.

### 2.12.2 Motivações do líder

Outra forma de estudar a liderança consiste em focalizar as motivações dos líderes. Aplicando esse foco, constata-se que algumas pessoas são líderes não por causa de suas habilidades, mas porque gostam de liderar. David McClelland foi quem identificou a necessidade de poder (o interesse em perseguir, ocupar e exercitar posições de poder). A pessoa que busca a satisfação dessa necessidade realiza ações específicas para alcançar posições nas quais possa influenciar o comportamento alheio: conseguir adeptos, candidatar-se a algum cargo eletivo, fazer propostas a um grupo, aproximar-se da estrutura existente de poder ou matricular-se numa academia militar.

Segundo MacClelland, pode-se satisfazer a necessidade de poder de muitas maneiras (controle de recursos, informação e pessoas). Além disso, a necessidade de poder desconsidera a recompensa material - -o que importa é o que a pessoa consegue fazer com o poder.

A necessidade de poder tem duas manifestações principais. Na primeira manifestação, a pessoa busca a satisfação pessoal por meio da influencia sobre o comportamento alheio. A pessoa que tem esta motivação procura ser dominante e pode

evocar a lealdade e a inspiração de parte de seus liderados. Ou pode ser, simplesmente, egocêntrica, e satisfazer sua ansiedade pelo poder à custa do domínio sobre os liderados. Uma variante desse comportamento é o das pessoas que usam a organização em benefício próprio.

Na segunda manifestação a pessoa dá ênfase ao poder social ou institucional e busca a satisfação de metas coletivas. Os líderes desse tipo não procuram a submissão alheia, mas antes a mobilização de esforços alheios no sentido de realizar a missão do grupo.

### 2.12.3 Habilidades pessoais

Outra linha de pesquisa focaliza a liderança como habilidade que pode ser desenvolvida. Um dos autores mais conhecidos dessa linha é Mintzberg, que enxerga a liderança não como habilidade singular, mas como complexo de tarefa e habilidades.

A habilidade de comunicação oferece um dos melhores argumentos para demonstrar que certas características dos líderes podem ser e são, de fato, desenvolvidas. A comunicação é o alicerce da liderança, uma vez que o requisito básico para um líder é a capacidade de transmitir sua mensagem de modo a persuadir, inspirar ou motivar seus seguidores. Isso não significa apenas habilidade com as

palavras e o modo de dizer-las, mas a capacidade de transformar idéias em mensagens convincentes.

Um bom exemplo do poder do treinamento, da perseverança e da auto disciplina sobre a capacidade de expressão é o de Winston Churchill, reconhecidamente um mestre da linguagem, cujos pronunciamentos foram decisivos para o moral inglês durante a Segunda Guerra Mundial. Segundo Roskill, a habilidade de Churchill com a palavra custou-lhe muito esforço para aprimorar, até chegar ao ponto, na maturidade e no auge de sua carreira política, em que essa era uma de suas mais admiradas habilidades.

Uma interessante recomendação que deixou aos que se interessavam pelo desenvolvimento da capacidade de comunicação é o memorando intitulado Concisão, que fez circular, em 1940, em todos os órgãos do governo da Inglaterra.

#### 2.12.4 Comportamento do líder

Quando o foco se desloca do grupo, para se concentrar no comportamento do líder, o que se observa é o estilo de liderança. Estilo de liderança é a forma como o líder se relaciona com os integrantes da equipe, seja em interações grupais ou pessoa a pessoa.

O estilo pode ser autocrático, democrático ou liberal, dependendo de o líder centralizar ou compartilhar a autoridade com seus liderados. Provavelmente, o primeiro estudioso da administração a examinar essa questão foi o historiador Plutarco, que viveu entre os anos 46 e 120. Plutarco condenou tanto o excesso de democracia (a demagogia, que consistia em buscar a popularidade com os governados) quanto a tirania (o abuso da autoridade).

#### a) Comportamentos autocráticos

Quanto mais concentrada a autoridade no líder, mais autocrático seu comportamento ou estilo. Muitas formas do comportamento autocrático abrangem prerrogativas da gerencia, como as decisões que independem de participação ou aceitação, infelizmente, o estilo autocrático pode degenerar e tornar-se patológico, transformando-se no autoritarismo. Arbitrariedade, despotismo e tirania, que representam violências contra os liderados, são exemplos de comportamentos autoritários.

#### b) Comportamentos democráticos

Quanto mais as decisões forem influenciadas pelos integrantes do grupo, mais democrático e o comportamento do líder. Os comportamentos democráticos envolvem

alguma espécie de influência ou participação dos liderados no processo de decisão ou de uso da autoridade por parte do dirigente.

### c) Comportamentos liberais

No caso dos comportamentos liberais, o líder transfere sua autoridade para os liderados, conferindo-lhes o poder de tomar decisões. Ser liberal implica decisão de abdicar deliberadamente do poder de tomar determinadas decisões, que são delegadas para os liderados. Quanto mais líder delegar decisões para os liderados, mais liberal é seu comportamento.

Pesquisadores e praticantes da administração há muito vem fazendo perguntas como:

Há estilos melhores ou mais eficazes que outros? Que critérios devem orientar a análise e escolha dos modelos ou estilos de liderança?

Apesar de continuar sem uma resposta definitiva, essa questão deu origem a inúmeras tentativas de explicar as categorias básicas de estilos de liderança e de indicar formas de utilizá-los corretamente.

## 2.13 CARACTERÍSTICAS DOS LÍDERES BASEADOS EM PRINCÍPIOS

### 2.13.1 Estão continuamente aprendendo

Segundo COVEY (2002, p. 7) as pessoas que pautam suas vidas em princípios são continuamente instruídas por suas experiências. “(...) Sua competência e capacidade para a realização de tarefas estão sempre em expansão. Desenvolvem novas habilidades e novos interesses. Descobrem que quanto mais sabem mais compreendem que nada sabem; que a medida que seu círculo de conhecimento se expande, cresce também os limites da ignorância”. A maior parte desta energia para o aprendizado e crescimento é espontaneamente gerada e auto-alimentada.

### 2.13.2 Estão voltados para o serviço

De acordo com COVEY (2002, p. 7) as pessoas que se esforçam para pautar suas ações em princípios encaram a vida como uma missão e não como uma carreira. “as fontes em que se nutrem os armam e preparam para o serviço. Na verdade, a cada dia se atrelam e se colocam voluntariamente à disposição do serviço, pensando nos outros”.

### 2.13.3 Irradiam energia positiva

As pessoas baseadas em princípios têm uma aparência alegre, agradável e feliz e para COVEY (2002, p. 8) “sua atitude é otimista, positiva, para cima, e seu espírito é entusiasta, esperançoso e cheio de fé. Essa energia positiva forma um campo de energia ou uma aura que a envolve e que da mesma forma energia ou altera campos de energia negativos a sua volta. Tome consciência do efeito de sua própria energia e compreenda como você a irradia e a dirige”.

### 2.13.4 Acreditam nas outras pessoas

As pessoas baseadas em princípios acreditam no potencial subjacente de todas as pessoas. De acordo com COVEY (2002, p. 8) “Sentem-se gratas pelo que possuem e com naturalidade são capazes de perdoar e esquecer as ofensas alheias. Não guardam rancores; recusam-se a rotular as pessoas, categorizar e prejudicar. Ao contrário, são capazes de ver o carvalho no fruto e compreender o processo de auxiliar o fruto a se transformar num grande carvalho”.

## 2.14 EFICÁCIA DO LÍDER

A eficácia do estilo de liderança depende de seu efeito sobre o desempenho da tarefa e a satisfação do influenciado, seja ele indivíduo ou grupo. Se o influenciado mostra-se satisfeito e, ao mesmo tempo, apresentar desempenho satisfatório, o estilo é eficaz. No começo, as experiências revelaram que o modelo democrático era o favorito tanto na dimensão da satisfação quanto na dimensão do desempenho da tarefa. Essas experiências, realizadas com grupos de crianças na época de II Guerra Mundial, nos Estados Unidos, reforçaram a convicção de que o modelo democrático era superior ao autocrático. Essa constatação teve grande impacto, uma vez que a guerra tinha a conotação de conflito entre duas ideologias, autocracia e democracia. No entanto, também se observou que, se o líder autocrático tentava “suavizar” seu estilo, podia tornar-se permissivo e isso igualmente não era bom. A permissividade provoca confusão que dificulta o desempenho, terminando por gerar insatisfação.

Por causa disso, a simplicidade do modelo autocrático-democrático deu lugar à complexidade. O modelo tarefa-pessoas revela que a liderança é processo social complexo, que abrange múltiplos comportamentos e que depende tanto do líder quanto dos liderados, entre outros fatores. Além disso, o líder pode ser eficaz ou ineficaz, tanto na dimensão da tarefa quanto na dimensão das pessoas. Certos comportamentos, nas duas dimensões, produzem satisfação e desempenho. Ao mesmo tempo, outros comportamentos, nas duas dimensões, produzem insatisfação e prejudicam o desempenho.

A visão bidimensional da liderança permitiu oferecer uma explicação para conciliar a eficácia do líder com as duas orientações. Blake e Mouton, uma dupla de pesquisadores da liderança, desenvolveram a idéia da grade gerencial (managerial grid). De acordo com esse modelo de explicação da liderança, o líder pode dar muita ou pouca ênfase para a tarefa e, ao mesmo tempo, muita ou pouca ênfase para as pessoas. A grade, desse modo, baseia-se na visão bidimensional da liderança, atribuindo valores aos dois estilos.

A combinação dos dois estilos cria cinco possibilidades principais:

Líder-tarefa, orientado para a produção (9,1).

Líder-pessoas, orientado para as pessoas (1,9).

Líder negligente, que não se preocupa com tarefas nem pessoas (1,1).

Líder-equipe, orientado simultaneamente para pessoas e tarefas (9,9).

Líder “meio-termo”, medianamente preocupado com resultados e pessoas (5,5).

De acordo com Blake e Mouton, melhor é o estilo quanto mais se aproximar da possibilidade “9-9”, ou quanto mais o comportamento do líder for o de um gerente de equipe. Depois de alcançar grande repercussão, o modelo de Blake e Mouton foi criticado por causa de sua proposta de um comportamento que funcionaria bem em qualquer situação. Não há um estilo que seja melhor que os outros, qualquer que seja a

situação, diziam os críticos. A idéia de que a eficácia do estilo é condicionada pela situação resultou no desenvolvimento de diversas teorias da liderança situacional.

## 2.15 ALÉM DA LIDERANÇA

O estudo da liderança está muito ligado à necessidade de entender os mecanismos da influência entre líderes e seguidores. O objetivo final é desenvolver habilidades de liderança em gerentes, de modo a torná-los mais eficazes em suas tarefas que envolvem a direção de pessoas. Esse objetivo está ligado à concepção do gerente como “chefe de pessoas”. À medida que evoluem as concepções sobre a administração de organizações e o papel dos gerentes, é natural que evoluam também as teorias sobre a liderança.

Uma das tendências mais importantes das organizações no limiar do século XXI é a autogestão. Essa tendência provocou grande transformação nas tarefas dos gerentes, que precisam muito mais das habilidades de liderança que dos poderes de chefia. Acima de tudo, a tendência da autogestão parece evidenciar que a liderança não é uma variável tão importante ou decisiva como tem sido até agora. Steven Kerr, por exemplo, afirma que certas características da organização podem, de fato, minimizar a necessidade da liderança. Essas características são condições do funcionário, da tarefa e da própria organização que podem funcionar como substitutos da liderança.

O ponto de vista de Kerr coincide com o de A .N. Whitehead: o problema não é como produzir grandes homens, mas como produzir grandes sociedades. A grande sociedade fornece os homens para as ocasiões.

## **CAPÍTULO III**

### **A EMPRESA**

#### **3.1 HISTÓRIA DA EMPRESA**

A COOPERVALE foi fundada em 07 de novembro de 1963, por um grupo de 24 agricultores pioneiros de Palotina, que pretendiam buscar saídas para dificuldades como a aquisição de insumos, falta de locais para armazenar a produção e os baixos preços dos produtos.

Nasceu assim, a Cooperativa Agrícola Mista Vale do Piquiri Ltda – CAMPAL, com sede em Palotina – Pr, com o objetivo de proporcionar aos associados a defesa de seus interesses econômicos, promovendo a venda comum de sua produção agrícola ou pecuária, visando sempre a obtenção de melhores preços e qualidade.

A autorização para início de suas atividades, foi conseguida em 06 de Dezembro de 1963.

A CAMPAL permaneceu inativa durante seis anos. Até 1969 as duas primeiras direções da entidade tiveram como preocupação básicas a obtenção dos

registros legais da Cooperativa e de recursos que possibilitassem a construção de sua estrutura para início de suas atividades.

A construção das primeiras instalações da CAMPAL foram iniciadas em 15 de julho de 1969. Em primeiro de Agosto do mesmo ano, a CAMPAL começou a receber trigo, o que marcou oficialmente o início das atividades da Cooperativa.

Em 11 de Janeiro de 1970, a Cooperativa, sentindo a necessidade de ampliar suas instalações, contratou financiamento junto ao BRDE Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul, para construir seu primeiro armazém que tinha capacidade para armazenar 60.000 sacas.

Na segunda safra recebida em 1970, o armazém mostrou-se insuficiente, devido a crescente produção de soja e trigo dos associados.

O primeiro entreposto da Cooperativa, em Vila Candeia, no município de Palotina, foi inaugurado em 22 de Abril de 1972, (hoje localizado no município de Maripá).

Em 18 de Fevereiro de 1974 os associados decidiram alterar a razão social da Cooperativa, passando então a se chamar Cooperativa Agrícola Mista Vale do Piquiri Ltda – COOPERVALE, ampliando sua área de ação para os municípios de Assis Chateaubriand e Francisco Alves.

No dia primeiro de Fevereiro de 1975, inaugurou-se o entreposto de Assis Chateaubriand e em 13 de Dezembro do mesmo ano, foi aprovada a filiação à Cooperativa Central Regional Iguaçu – COTRIGUAÇU.

O início das atividades na unidade de Santa Rita do Oeste, no município de Terra Roxa, aconteceu em 06 de Fevereiro de 1976, e o entreposto da sede deste

município foi inaugurado em 11 de Agosto de 1980. Em 27 de Fevereiro de 1981, expandiu-se para o estado do Mato Grosso, incorporando a Cooperativa COAMDI de diamantino e Nova Mutum, marcando o início das atividades da COOPERVALE no centro oeste do Brasil.

Em 1987, juntamente com o processo de informatização iniciaram-se as atividades do Supermercado da COOPERVALE.

A unidade de Pérola Independente foi inaugurada em 12 de Fevereiro de 1982, e a Usina de descaroçamento de algodão de Assis Chateaubriand foi inaugurada em 25 de Fevereiro do mesmo ano.

Em primeiro de Agosto de 1984, iniciaram-se as atividades na unidade de Vila Nice, no município de Assis Chateaubriand. O entreposto de Encantado do Oeste, no mesmo município, foi inaugurado em primeiro de fevereiro de 1985.

O entreposto de Maripá foi inaugurado em 26 de Abril de 1985. Em 26 de Julho do mesmo ano foi inaugurada a unidade de Terra nova no município de Assis Chateaubriand.

O início das atividades da COOPERVALE no estado de Santa Catarina ocorreu no ano de 1985, quando da aquisição da COOPERPINDORAMA em Abelardo Luz e Faxinal dos Guedes, com o intuito de produção de sementes de soja.

Deu-se início às atividades da Fábrica de Ração COOPERVALE no dia 15 de Outubro do ano de 1988.

Em 20 de Março de 1996, foi oficialmente entregue aos associados e a comunidade o Supermercado COOPERVALE de Assis Chateaubriand.

O escritório administrativo da unidade de Assis Chateaubriand foi inaugurado em 20 de Agosto de 1986. Instalações com as mesmas finalidades foram inauguradas em Maripá em 24 de Setembro de 1986. A unidade de Alta Santa Fé, no município de Nova Santa rosa, foi inaugurada em 12 de Maio de 1987. A usina de descaroçamento de Terra Roxa foi inaugurada em 04 de Abril de 1988. Em 17 de Maio, foi formalizado o retorno da COOPERVALE à Cooperativa Central Agropecuária do Sudoeste – SUDCOOP, e quatorze dias depois iniciaram-se as atividades na unidade de São Camilo, distrito de Palotina.

Um marco importante nas atividades da COOPERVALE ocorreu em Novembro de 1990, com a criação da Assessoria de Planejamento e Assuntos estratégicos, que traçou o plano de modernização da COOPERVALE e o plano de desenvolvimento e crescimento para os próximos trinta anos.

Em 1991, foi implantada a Indústria de transformações de mandioca em amido, no distrito de São José, município de Terra Roxa, possibilitando ao produtor a diversificação de culturas.

Inúmeras transformações decorreram no plano de modernização, destacando-se: a implantação de processos automatizados de recepção de cereais, aeração e termometria nos armazéns para melhor conservação dos cereais e de sistema de controle e avaliação de custos, informatização on line em todas as operações da COOPERVALE e reestruturação organizacional.

Em 10 de Outubro de 1997 foi inaugurado o Complexo Avícola com a marca de produtos C-Vale com tecnologias mais avançadas do mundo no setor.

Esta tecnologia marca uma nova fase na avicultura Brasileira. Os aspectos de modernidade o tornaram o divisor entre a avicultura tradicional e a moderna avicultura empresarial. O complexo compreende: Matriseiro, Incubatório, Fábrica de Rações, Abatedouro e Aviários de Campo. Esta iniciativa marcou o ingresso da COOPERVALE na agroindustrialização.

Mesmo com a modernização, a COOPERVALE não deixou de se expandir. Aproveitando a abertura das fronteiras proporcionada pelo Mercosul, a empresa instalou-se na cidade de Katuetê no Paraguai, em julho de 1998, com a comercialização de sementes, fertilizantes e defensivos.

No dia 14 de Janeiro de 1999, a empresa instalou duas novas unidades no município e Brasilândia do Sul e Alto Piquiri.

No dia 02 de Agosto de 2002 a empresa inaugurou uma unidade para processamento de mandioca na Localidade de Navegantes, às margens da PR 486, que liga Assis Chateaubriand a Umuarama.

Conclusão da construção da unidade de recebimento de cereais de São Francisco, Assis Chateaubriand (PR).

Aquisição de doze carretas para transporte de cereais Palotina (PR).

Em 2002 foram inicializados projetos de unidades de recebimentos de cereais como esses: construção de uma nova unidade de recebimentos de cereais em Brasilândia do Sul (PR), Dourados (MS), Encruzo Guarani (Paraguai), Caarapó (MS), Bairro Catarinense (PR), Santa Carmem (MT), conclusão da primeira etapa da construção da unidade de recebimento de cereais em Paulistânia – Alto Piquiri (PR) e instalação da loja de peças e acessórios em Sinop (MT).

Em 2002 foram realizados outros projetos menores bem como: perfuração de 11 poços artesianos, modernização, melhorias, manutenção e padronização das unidades da Coopervale, modernização da subestação geral de energia elétrica do parque industrial, ampliação da subestação de energia elétrica do abatedouro de aves, de 3.000 para 5.500 KVA, asfalto e recapeamento nas unidades de Assis Chateaubriand, Maripá, Santa Rita do Oeste, Palotina, e Fabrica de Ração em 36.152 m<sup>2</sup>, ampliação e construção de lagoas para tratamento de afluentes do abatedouro de aves, num total de 47.054 m<sup>2</sup> de lâmina d'água, construção do pavilhão para fornecer refeições durante o Dia de Campo C.Vale, aquisição de duas empilhadeira e dois compressores para geração de ar frio no abatedouro de aves, instalação de aeração e termometria nos silos e armazéns, Construção de armazéns para insumos e sementes.

Plano de atividade de 2003: Continuidade da reestruturação, modernização, adequação tecnológica, padronização e melhorias na sede e unidades. Ampliação e implantação de armazéns e coberturas destinados ao depósito de insumos e calcário. Conclusão das obras de implantação das unidades de Brasilândia do Sul, Bairro Catarinense e Caarapó. Instalação e construção de classificação, balança, moegas e o terceiro armazém de sementes da UBS de Faxinal dos Guedes. Início da construção e instalação da nova Fabrica de Rações, segunda etapa do abatedouro de aves e da Desativadora de Soja no parque industrial da Coopervale, visando duplicar o abate de frangos. Início da construção da primeira etapa da unidade de produção de leitões (UPL), no reflorestamento de Vila Floresta. Ampliação das exportações de carne de frango para países Europeus e outros. Continuidade de novas aberturas de novas unidades de recebimento de produção, visando melhores resultados aos associados.

Continuidade do programa de Qualidade e do programa de reestruturação dos quadros social e funcional, objetivando uma melhor qualidade de vida.

Através do histórico da empresa, percebe-se a capacidade empreendedora na mesma e a preocupação na obtenção de melhores resultados. Com a modernização da COOPERVALE, a sobrevivência diante de um mercado competitivo e globalizado parece uma realidade possível de ser alcançada. O esforço e a organização da empresa são pontos fundamentais para que estes objetivos sejam alcançados.

### 3.2 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

Razão Social: Cooperativa Agrícola Mista Vale do Piquiri Ltda.

Nome de Fantasia: COOPERVALE

Endereço: Av. Independência, 2347, Caixa Postal: 171

CEP: 85950-000 – Palotina - Paraná

Telefone: (0xx44) 649-8181

Fax: (0xx44) 649-8182

E-mail [cvale@cvale.com.br](mailto:cvale@cvale.com.br)

Diretoria Executiva:

Diretor Presidente: Alfredo Lang

Vice – Presidente: Jaime Basso

Diretor Secretário: Darcy Ioris

Conselho de Administração: Amauri Weber, Ari Becker, Edson de Oliveira Carvalho, Inácio Kortz, Lotário Hein e Osvaldo Odair Favaro.

Conselho Fiscal efetivo: Airton José Moreira

José Antônio Tondo e Walter Dal Boit

Suplentes: Ademar Rubert, Alfredo Schanoski e Beno Zanon

Data da Fundação: 07/11/1963

Forma Jurídica: Sociedade por quotas de Responsabilidade Ltda

Ramo de Atividade: Agropecuária, comércio e indústria.

Produtos Comercializados: soja, milho, trigo, aveia, triticales, café, mandioca, algodão, arroz, sorgo, feijão, canola, girassol, cevada, suínos, leite e aves.

Bens de Consumo: Produtos de supermercado, peças e acessórios, farmácia veterinária e insumos para agricultura em geral.

Industrializados: Fécula de mandioca, arroz, rações, frangos e derivados.

Numero de Funcionários: (31/12/2002): 2547

Numero de associados: (31/12/2002): 6886

Valor do Patrimônio Líquido: (31/12/2002): 111.297.689,97

Faturamento total realizado: (31/12/2002): 844.594.432

Missão: Produzir alimentos com excelência.

Visão do Futuro: Ser a melhor empresa do segmento de alimentos.

Área de Ação:

Paraná: Palotina, Assis Chateaubriand, Terra Roxa, Nova Santa Rosa, Maripá, Francisco Alves, Alto Piquiri e Brasilândia do Sul.

Mato Grosso do sul: Rio Brillhante, Fátima do Sul, Amanbai, Dourados.

Mato Grosso: Nova Mutum, Diamantino, Sorriso e Sinop.

Santa Catarina: Abelardo Luz e Faxinal dos Guedes.

Paraguai: Katuetê e Encruzo Guarani.

### 3.3 ORGANOGRAMA DA EMPRESA

Será apresentado em anexo.

## **CAPÍTULO IV**

### **METODOLOGIA**

#### **4.1 DEFINIÇÃO DO TIPO DE PESQUISA**

A pesquisa foi realizada pelo método de estudo de caso, onde através de observações, entrevistas informais, questionário não estruturado se fez análises de fatos ocorridos durante o período de permanência do observador na empresa.

Esse procedimento de coleta de dados foi utilizado em todos os setores, pois o objetivo do presente estudo era verificar como é o processo de formação de sucessores da empresa.

O estudo de caso foi escolhido para a pesquisa pois possibilita ao investigador recorrer às várias técnicas de coleta de informações, principalmente, por ser uma pesquisa da área gerencial, exige um estudo mais rigoroso da vida diária da empresa.

O estudo de caso, permite ao observador perceber o problema como um todo e não separado do contexto da empresa.

Como todo método de pesquisa o estudo de caso possui vantagens e desvantagens, essas são:

\* **Vantagens:** pode-se obter inferência do estudo de todos os elementos que envolvam uma entidade completa, em vez do estudo separado de vários aspectos selecionados. “Um estudo de caso é uma descrição analítica de um evento ou situação in loco”. Se bem apreciado, atinge a expressão máxima e é de grande valia.

\* **Desvantagens:** quando desenvolvido aleatoriamente, os resultados podem deter-se mais em considerações do que em conclusões, porque, quando suas conclusões são abrangentes não conduz a confiabilidade. Tendo em vista uma coleta rápida com observações acumuladas, sem amparo estatístico, principalmente quando o grupo for grande, deve estar sempre presente, a combinação criteriosa na seleção de casos e, ainda de compreensão, a fim de interpretá-los. Muitas vezes, a falta de interesse e objetividade pode conduzir a análise de dados através de uma intuição do pesquisador, levando a uma conclusão sem base.

Para Gil (1994, p. 58), o estudo de caso oferece mais vantagens do que desvantagens, sendo suas vantagens principais:

\* O estímulo a novas descobertas: em virtude da flexibilidade do planejamento do estudo de caso, que com o passar do tempo o pesquisador mantém-se atento as novas descobertas, sendo seu interesse despertado por aspectos não previstos.

\* A ênfase na totalidade: neste tipo de estudo, o pesquisador volta-se para a multiplicidade de dimensões de um problema, focalizando-o como um todo. Desta

forma supera-se um problema muito comum, sobretudo nos levantamentos em que a análise individual da pessoa desaparece em favor da análise de traços.

\* Comparando-se os procedimentos de outro tipo de delineamento e os adotados pelo estudo de caso, observa-se que os utilizados por este tipo de estudo são bastante simples.

Observando-se suas vantagens percebemos que o Estudo de Caso, torna-se um método acessível por possuir uma linguagem e uma forma muito mais acessível que outros métodos.

#### 4.2 DEFINIÇÃO DAS PERGUNTAS DA PESQUISA

As perguntas utilizadas na pesquisa foram elaboradas como base e fonte de apoio para a coleta e levantamento de dados e hipóteses, devendo ser estas sempre atestáveis.

- \* Quais os itens considerados importantes na escolha de um novo gerente/líder?
- \* Qual o foco dirigido para a escolha de um novo gerente/líder?
- \* Durante o processo de escolha, existem simulações de situações reais? De que forma é conduzido esse processo e por quem é realizado?

### 4.3 MÉTODO DE COLETA DE DADOS

Como o estudo de caso necessita ser bem rigoroso para ser bem feito, a fonte de coleta de dados visará alcançar os objetivos propostos, serão coletados dados de várias formas, devendo ser estes precisos para a conclusão e possíveis recomendações.

Os passos serão seguidos da seguinte forma:

- Através de entrevista com colaboradores e gerentes da empresa;
- Através da observação direta;
- Pesquisa junto a gerentes e colaboradores para descobrir o que realmente

é levado em consideração, quando da busca de pessoas para a formação de sucessores/líderes.

### 4.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O trabalho foi realizado na empresa C. Vale, utilizando-se de uma metodologia fundamentada em análise teórica com estudo de fontes primárias (textos clássicos) e secundárias (textos de comentaristas), em seguida foi feito um diagnóstico junto a empresa e conclusão sobre o tema em questão.

Os resultados foram analisados de maneira detalhada, procurando sempre identificar a real situação da empresa, analisando sempre a relação da empresa com os seus colaboradores, procurando vislumbrar de forma geral os pontos essenciais que são exigidos na escolha de sucessores, de líderes.

#### 4.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A pesquisa elaborada, respeitou várias limitações, sendo que o objetivo principal da mesma era apenas a observação de fatos que ocorrem dentro da empresa.

Um dos aspectos mais importantes é o que diz respeito principalmente ao processo de escolha, ao observador não caberá a emissão de opinião, a não ser que seja solicitado.

O pesquisador deve estar ciente que os resultados obtidos não deverão ser generalizados, pois cada empresa é única e por este fato, os aspectos encontrados deverão ser pertinentes apenas à empresa observada.

Outra limitação ocorrida foi quanto às resistências, decorrentes principalmente de alguma mudança, ou apenas pela presença do observador na empresa, cabendo ao mesmo estar preparado para lidar com as mesmas, pois como já dito, cada empresa possui suas peculiaridades e deverão ser respeitadas.

Algumas informações deverão ser respeitadas, pois podem ser sigilosas.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSÃO**

Este trabalho procurou analisar de forma sucinta o ambiente interno e externo, em várias das suas vertentes dentro de uma empresa que busca contribuir de forma positiva e em particular para os seus futuros líderes.

Os riscos que uma passagem de cargo envolve são vários, principalmente quando a opção da empresa passa para o imediato recrutamento massivo de Gestores Profissionais. A descaracterização cultural pode ocorrer e a emergência de comportamentos dissonantes dentro da Empresa pode constituir-se como um grave obstáculo ao desenvolvimento e à eficácia.

Em se tratando de recrutamento de profissionais para a liderança, devem ser consideradas algumas medidas preventivas, das quais se destacam a socialização num preparo ótimo e sua inserção na empresa como um todo. É importante, também acrescentar que este estudo levou à conclusão de que a liderança surgiu não pelo conjunto de qualidades do líder, mas por interpretar a pessoa, as expectativas do grupo, transformando-se, assim, no líder por aceitação. Portanto, o problema da liderança esta

muito mais associada à consecução dos objetivos da empresa, não devendo, ser considerado como um fenômeno individual, relacionado exclusivamente com as qualidades que uma pessoa possui e que levam a exercer aquela influência sobre o grupo e/ou a empresa.

Verificou-se, após análise do questionário aplicado, que os itens considerados importantes na escolha de novos gerentes/líder foram: a dominância, a capacidade de enfrentar desafios, a iniciativa, o nível de influência junto ao quadro funcional e social, persuasão, a rapidez em se adaptar as mudanças, visão estratégica, ética e principalmente a habilidade na gestão de pessoas.

O foco da escolha de sucessores está numa pessoa adaptativa, ou seja, a facilidade de se adaptar as variadas situações, que acompanhe com rapidez as mudanças e que tenha muito carisma, de forma que sua equipe de trabalho esteja sempre disposta a colaborar em nível máximo com seus propósitos.

Verificou-se também que as pessoas envolvidas no processo de formação de sucessores (gerentes/líder) têm grande responsabilidade. A consultoria de Recursos Humanos, é responsável pelos treinamentos dos futuros gerentes da empresa. O setor de treinamento envolve-se diretamente neste processo, e dedica-se integralmente a este. Ainda, os gerentes de consultoria da empresa, gerentes de divisão e Diretoria Executiva envolvem-se neste trabalho. Existe também uma empresa de Consultoria externa, contratada para auxiliar neste processo como um todo.

Várias simulações são realizadas durante todo o processo, que tem a duração de aproximadamente dois anos, desde dinâmica de grupos, provas escritas, estágio nas áreas de negócios, nas consultorias, departamentos e unidades. Vale lembrar que todo esse esforço é feito tendo em vista valorizar os “recursos humanos” existente na empresa, dando oportunidade de crescimento para as pessoas que já estão envolvidas com a empresa.

Tudo isso leva a crer que o processo de formação de sucessores envolve grande responsabilidade e determinação, porque é deveras complicado reunir todos esses requisitos em um só indivíduo e ainda, conseguir que todos esses requisitos sejam colocados em prática com sucesso e responsabilidade.

É por isso que se chega a conclusão que a formação de liderança tem por base a interação entre indivíduos e organização, interação essa por meio da qual busca valorizar o indivíduo que já esteja caracterizado ou familiarizado com a cultura, as políticas e aos projetos da organização, fazendo melhor uso do seu poder de influência na relação com sua equipe. Através da experiência prática do trabalho pode se verificar que é possível aprender o que significa ser um gerente; como é desenvolver julgamentos interpessoais; também pode-se constatar a importância de adquirir autoconhecimento e ainda, a valiosa capacidade de lutar com as tensões e emoções, dentro de uma organização.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADAIR, John. **Liderança para o sucesso: deixe de ser chefe para se tornar líder.** Tradução Sara Gedanke. São Paulo: Nobel, 1992.

BRAGA, José Alberto. **Os desafios da liderança contemporânea.** Disponível em: [http://carreiras e empregos.com.br/lideranca\\_contemporanea](http://carreiras e empregos.com.br/lideranca_contemporanea). Acesso em: 23/09/02.

LOBO, Oleni de Oliveira. **Passos que um bom líder deve saber.** RH.COM. BR. Disponível em: <<http://rh.com.br/cod=3304>> Acesso em: 19 ago. 2002.

COVEY, Stephen R. **Liderança baseada em princípios.** Trad. Astrid Beatriz de Figueiredo. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

CURY, Antonio. **Organização e métodos: uma visão holística.** 7. ed. rev. ampl. São Paulo: Atlas, 2000.

HILL, Linda A. **Novos Gerentes: assumindo uma nova identidade.** Tradução: Anna Terzi Giova. São Paulo: Makron Books, 1993.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração.** 5. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2000.

MINICUCCI, Agostinho. **Relações humanas: psicologia das relações interpessoais.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1982.

SENAC. DN. **Habilidades gerenciais.** Rio de Janeiro: Ed. SENAC Nacional, 1997.

SOUZA, Roberto Antonio de Mello e. **Desenvolvimento de liderança na empresa.** São Paulo: Duas Cidades, 1973.

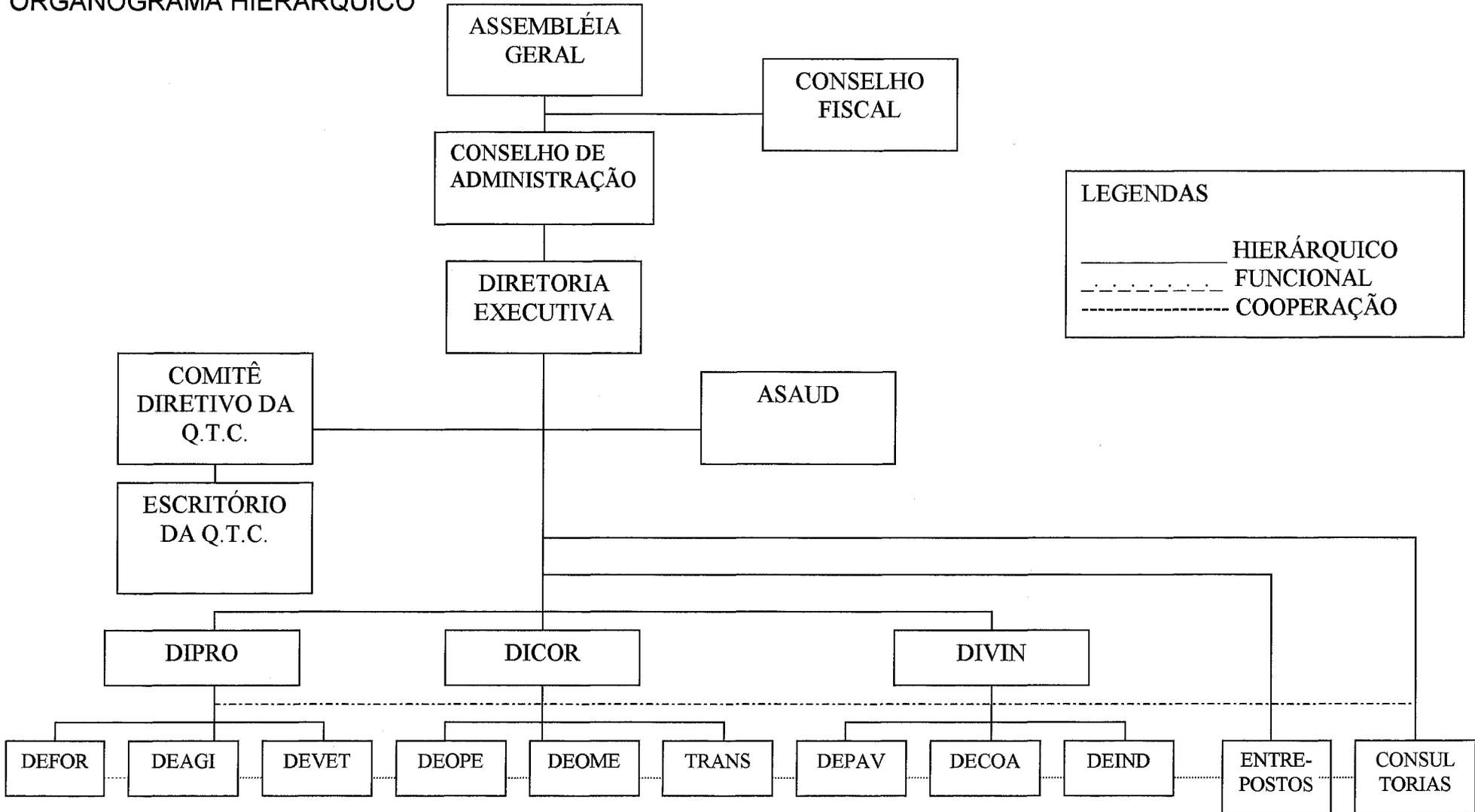
SILVA, Terezinha S. Queiroz R. **Liderança e Poder – Fenômeno relacional.** RH.COM. BR. Disponível em: <<http://rh.com.br/cod=3312>> Acesso em: 19 ago. 2002.

STONER, James A. F.; Freeman, R. E. **Administração.** 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1994.

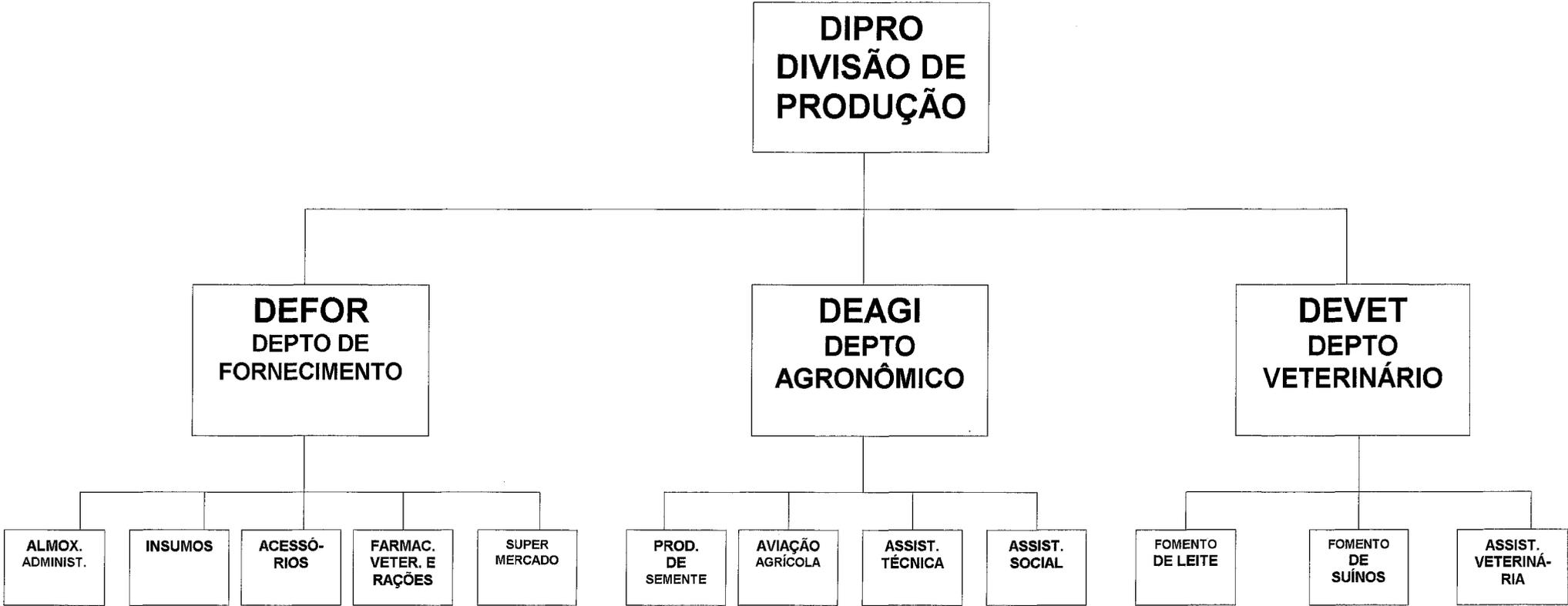
WWW.ABBR.ENG.BR. **Características de um líder.** Acessado em 15/08/2003.

## **ANEXOS**

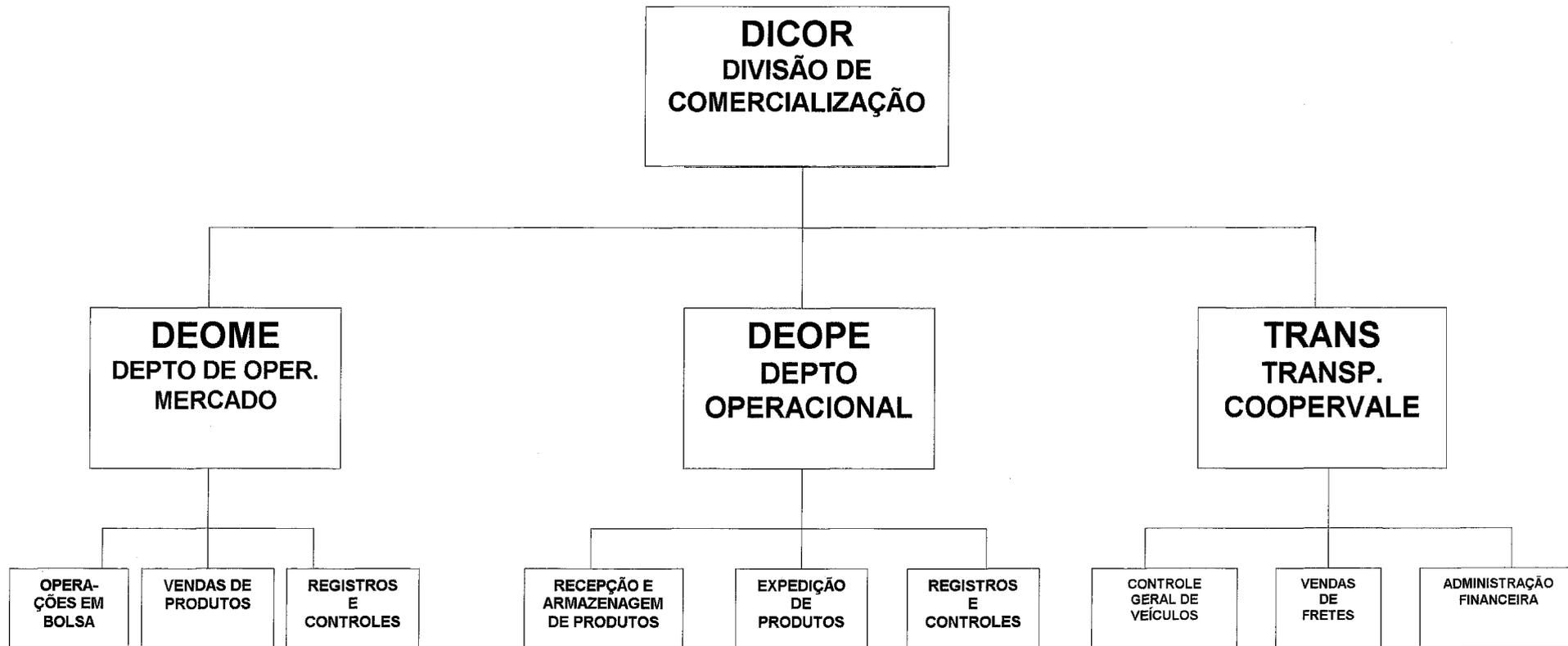
# ORGANOGRAMA HIERÁRQUICO



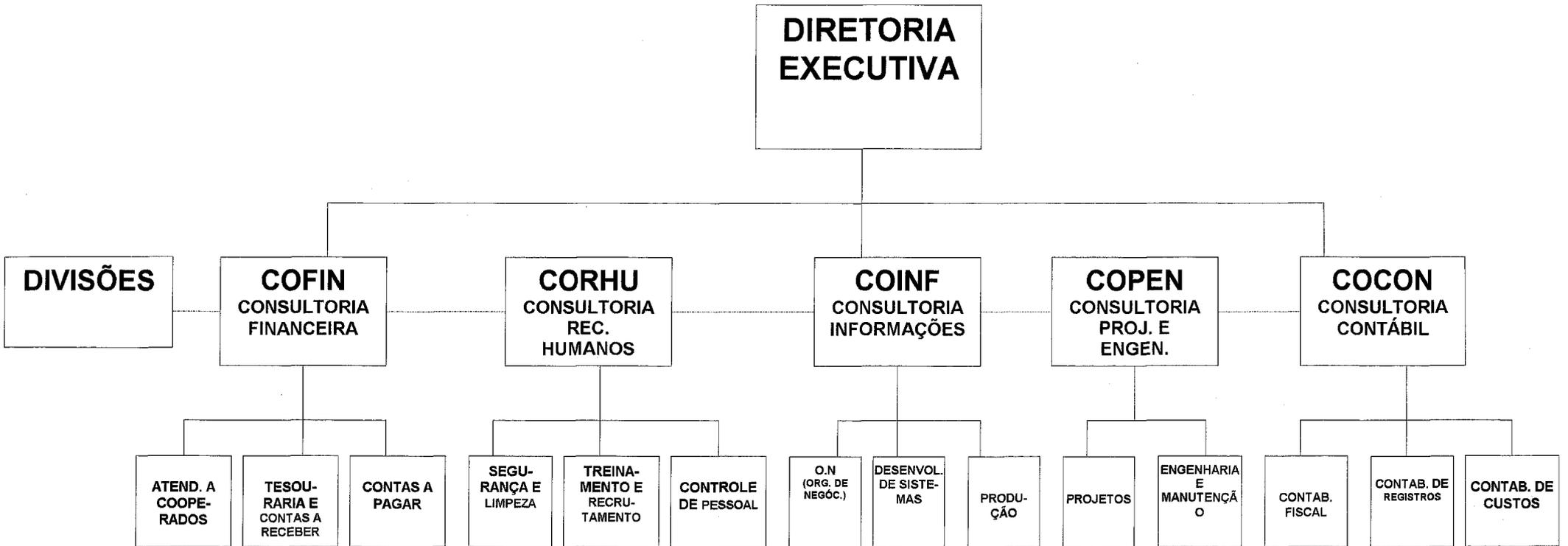
**ORGANOGRAMA HIERÁRQUICO**



# ORGANOGRAMA HIERÁRQUICO



# ORGANOGRAMA HIERÁRQUICO



ORGANOGRAMA HIERÁRQUICO

