

## **A transformação do especialista em líder: um estudo de caso em empresa de telecomunicações**

### **The transformation of specialist in leader: a case study in a telecommunications company.**

Alexandre Vieira Oliveira <sup>1</sup>

Elza Fatima Veloso <sup>2</sup>

Leonardo Nelmi Trevisan <sup>3</sup>

#### **Resumo**

Promover especialistas em líderes sem o devido preparo pode ser visto como uma prática aceitável dentro das organizações. Este trabalho tem como objetivo identificar como e por quais motivos os técnicos especialistas de uma empresa de telecomunicações alcançaram a posição de líderes e se eles complementaram sua formação após serem promovidos, alinhando habilidades técnicas e de liderança. Foram consideradas três premissas: (1) os especialistas almejavam a carreira gerencial como planejamento de carreira, (2) os especialistas viam a promoção a líder como uma possibilidade de aumentar salários e ter uma posição de destaque e (3) se havia um trabalho de melhoria contínua dos gestores da organização pesquisada, identificando talentos e desenvolvendo-os antes e depois de assumirem a função de liderança. O referencial teórico descreve o profissional especialista na área tecnologia da informação (TI) e a liderança contemporânea. A pesquisa adotou o estudo de caso como método de pesquisa, com abordagem exploratória e procedimento metodológico qualitativo, baseado em entrevistas estruturadas com questionário de questões abertas e fechadas. Do resultado obtido, quase a totalidade dos entrevistados desejavam não mais seguir a carreira puramente técnica, porém poucos se estruturaram academicamente com antecedência à primeira oportunidade oferecida para gerenciar pessoas, embora detivessem características e os traços de liderança. A promoção se dava mais pelo reconhecimento do desempenho técnico. Os líderes tinham características próprias para o exercício da liderança, entretanto faltava desenvolvimento de

<sup>1</sup> Bacharel em Engenharia Elétrica pela PUC-SP, com MBA em Governanças de TI pela Universidade Federal de Lavras-UFLA, Mestrado em Administração pela Pontifícia Universidade Católica-PUC-SP, Brasil. Contato: [avoengenharia@uol.com.br](mailto:avoengenharia@uol.com.br)

<sup>2</sup> Bacharel em Administração, Mestrado em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo-PUC/SP, Doutorado Sanduíche FEA-USP/Northern Illinois University-NIU, Pós doutoranda pela FAPESP, Professora da pós-graduação stricto sensu do Programa de Pós-graduação em Administração no Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas-PPGA/FMU, Brasil. Contato: [elzafr@uol.com.br](mailto:elzafr@uol.com.br)

<sup>3</sup> Graduado em História pela Universidade de São Paulo-USP, Mestrado em História Econômica pela Universidade de São Paulo-USP, e Doutorado em Ciência Política pela Universidade de São Paulo-USP, Pós-doutorado na área de Economia do Trabalho, pela University of London e pela Warwick University pela Fapesp, Professor Titular da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo-PUC/SP, Brasil. Contato: [intrevisan@puccsp.br](mailto:intrevisan@puccsp.br)

outras e eles esperavam, de alguma maneira, que a organização os orientasse e fizesse um balanço periódico de suas realizações.

**Palavras-chave:** especialista, tecnologia da informação, liderança contemporânea.

## Abstract

Promoting specialists to leaders without previous preparation can be considered an acceptable practice in some organizations. This paper intends to identify how and why technical specialists became leaders, and if they completed their knowledge after being promoted, connecting technical and leadership skills. Three assumptions were considered: (1) specialists have been desired leadership position in their career planning, (2) specialists considered promotion to leader as a pay grade increase, and have a prominent position, and (3) if there was a continuous improvement of *Alvo Telecom* leaders, identifying talents and developing them before and after they take the leadership role. The theoretical framework describes the professional experts in information technology (IT) and contemporary leadership. The research adopted a case study as a research method, with exploratory and qualitative methodological approach, based on interviews with structured questionnaire composed by open and closed questions. The result obtained after interviewing nine leaders of that organization, almost all of them no longer wished to continue in their technical career, however few have really prepared before getting an opportunity to lead a team, although they possessed characteristics and traits of leadership. The promotion was mainly due to their performance as technician. There was not a direct objective of getting a raise, but contribute more to the organization beyond their technical role, and transmit knowledge to team members. Leaders had own characteristics of leadership, however lacked developing others, and they expected, somehow, that the organization could direct them and do a periodic evaluation of their accomplishments.

**Keywords:** specialist, information technology, contemporary leadership

## 1. Introdução

Com o avanço das telecomunicações e a crescente demanda por serviços de convergência multimídia, empresas do setor de Tecnologia da Informação (TI) se veem com o desafio de se manterem atualizadas e de se expandirem em capacidade produtiva rapidamente, o que exige uma gestão mais preparada, voltada à educação e aperfeiçoamento, sempre adequada à cultura organizacional. É um mercado que exige menor tempo entre o que se planeja e o que se implementa estrategicamente (GIFFONI; MORAES, 2009).

Os níveis gerenciais também devem estar atentos ao novo contexto em que se encontram as organizações atuais, pois o perfil mudou e o gerente é “chamado a assumir atribuições e a desenvolver habilidades que, na figura do gerente tradicional, não eram requeridas” (KLEMMANN; GOMES FILHO, 2004, p. 52), logo, não basta ser promovido a gestor, é preciso ter habilidades de liderança e desenvolvê-las ao longo do exercício da função.

Vale mencionar que empresas têm sua cultura, sua forma de moldar pessoas, logo, **líderes**. Estes podem ser ‘criados’ por meio de promoção ou contratação aos moldes da cultura, reflexo do negócio e mercado no qual estão inseridos. Então, promover técnicos a gestores sem o devido preparo pode ser visto como uma prática aceitável dentro de uma determinada organização.

Investir em pessoas despreparadas, por conta de recompensar bons técnicos com cargos e posições hierárquicas dentro das empresas, é algo comum que praticamente toda organização faz. Quando promovido, o técnico especialista pode ter dificuldades em liderar um grupo, pois está ainda fortemente ligado às atividades e competências técnicas. A promoção, então, é vista como fator de merecimento aos técnicos de melhor desempenho, mesmo que eles não tenham competência para tal (DUTRA, 2010).

A promoção do técnico a líder é o objeto de estudo deste trabalho, pois a formação técnica nem sempre permite o desenvolvimento das habilidades que a liderança exige. Essa modificação de categoria não é saudável se não houver preparo das duas partes, empresa e funcionário. Este último deve almejar posições de gestão depois de certo tempo como especialista. Já a empresa deve prover condições para que isso ocorra, fazendo uma avaliação dos objetivos pessoais e, dessa forma, proporcionar capacitação para a transição.

Assim, o presente trabalho tem como objetivo identificar como e por quais motivos os técnicos especialistas de uma empresa de telecomunicações alcançaram a posição de gestão e liderança de um grupo e se eles complementaram sua formação após serem promovidos a gestores, alinhando habilidades técnicas e de gestão/liderança.

A pesquisa considerou as seguintes premissas: (1) os especialistas almejam a carreira gerencial dentro do planejamento de carreira, (2) os especialistas enxergam a promoção a líder como uma possibilidade de aumentar salários e ter uma posição de destaque e (3) se há um trabalho de melhoria contínua dos gestores da organização Alvo Telecom, identificando talentos e desenvolvendo-os antes e depois de assumirem a função de liderança.

A justificativa para o presente trabalho é apresentar um panorama das atuais lideranças da organização e quais riscos ela poderia correr por não tomar controle ou parte no desenvolvimento individual de líderes potenciais e existentes. Também, o resultado serve como um diagnóstico que a empresa pode utilizar para melhoria do processo de sucessão e desenvolvimento de novas e atuais lideranças. Com a importância do mercado brasileiro de TI no cenário mundial, sendo um dos dez maiores em movimento financeiro, é relevante compreender mais sobre a carreira e a liderança nessa área.

## **2. Referencial Teórico**

Este tópico é dividido em duas partes, sendo a primeira uma descrição da área de Tecnologia da Informação e dos profissionais de carreira técnica e a segunda uma descrição sobre Liderança Contemporânea.

### **2.1 O profissional especialista em tecnologia da informação**

A área de Tecnologia da Informação (TI) é uma área relativamente nova em relação a outras disciplinas, mas nas últimas décadas, mais fortemente a partir de 1980, é que apareceu com mais ênfase e representatividade e ganhou espaço no cotidiano pessoal e profissional, pontuando a fronteira da ‘terceira revolução industrial’.

O mercado de TI brasileiro é o décimo no *ranking* mundial de software e serviços, com um movimento de 21,44 bilhões de dólares, no qual 10.300 empresas estão identificadas como desenvolvedoras, distribuidoras e prestadoras de bens e serviços, estas últimas incluem também o setor de telecomunicações, com pouco mais de 90% classificadas como micro e pequena empresa (ABES, 2012). Segundo esta associação, é um mercado que vem crescendo desde o início do milênio à taxa média superior a 20% ao ano, o dobro da média mundial, mas que carece de profissionais especializados, o que justifica o cenário de salários acima da média.

A presença da TI no cotidiano e sua relevância na economia são muito significativas, tanto que Pestana et al. (2003), Veloso (2011) e Castells (2005) denominam este novo cenário como a sociedade do conhecimento, sociedade em rede ou suas variações como era do conhecimento e era digital, marcado principalmente pelo capital intelectual e a valorização do intangível que advém do conhecimento.

O especialista de TI, indivíduo que tem formação em áreas de Exatas, como Engenharia, Sistemas de Informação, Ciência da Computação, etc., e trabalha com Tecnologia da Informação, tem sua carreira profissional montada em um conjunto de tecnologias específicas, faz estudo contínuo destas e tem atuação geralmente voltada ao suporte em um nível avançado. Ser especialista na profissão é, portanto, um requisito básico, porque deve haver sempre o domínio em profundidade de uma dada disciplina ou tecnologia, e o aprendizado contínuo faz parte dessa carreira.

Adicionalmente, o especialista de TI, em sua maioria, é do sexo masculino, facilmente observado pelos egressos dos cursos de graduação tecnológica, sistemas de informação e ciência da computação (JOSHI; SCHIMIDT, 2006). Os autores fazem uma análise dos profissionais e da carreira em Sistemas de Informação e Ciência da Computação, subáreas da TI, e concluem que a profissão é vista como mais masculina, devido a alguns traços ou a habilidades presentes, como habilidades gerenciais, programação, habilidades e orientação técnicas, todas percebidas na literatura como ‘relativas’ a homens.

Do ponto de vista de **carreira**, é imprescindível primeiro pensar que o especialista em TI é o trabalhador do conhecimento (COSTA, 2010), que atua de modo a agregar valor a algo que não funciona por si só. As características de perfis de carreira que melhor se aplicam aos especialistas são as da carreira proteana, conceituada por Hall (2002) como a autodireção em busca de realização do trabalho, experiência acumulada, paixão pela atividade desempenhada e aprendizagem contínua e autoconsciente. Entretanto, não é possível determinar a âncora marcante de carreira dos especialistas em TI sem uma pesquisa específica.

É possível definir, portanto, o perfil do profissional de TI, como o jovem, de formação técnica de curta ou longa duração em Exatas, de vestimenta informal, que tem paixão por tecnologia e computadores, e detém um conhecimento aprofundado de determinado sistema, *software* ou *hardware*, geralmente mais alinhado à carreira proteana.

## 2.2 Liderança Contemporânea

Em caráter introdutório, a liderança é um assunto bastante discutido em artigos e livros, com uma ampla variedade de publicações nessa temática, e muito complexa, sendo extremamente necessária em situações de instabilidades (STEFANO; GOMES FILHO, 2004). Para os autores, qualquer coletividade demanda alguém que tenha a posição central de organizar, gerenciar os conflitos existentes e os movimentos contrários de cooperação. Pode-se dizer que esta é a função do líder.

Diante disso é necessário compreender os elementos fundamentais da liderança, alguns tipos de liderança e habilidades necessárias ao líder, assuntos que serão abordados nos tópicos seguintes.

### **2.2.1. Elementos fundamentais da liderança**

Robbins (2004) apresenta uma diferenciação entre gerência e liderança, na qual a primeira se preocupa em montar estruturas, estabelecer métricas que proporcionam a avaliação de desempenho e resultados, e a segunda está voltada para gerenciar as mudanças, colocar uma visão de futuro e inspirar o grupo nessa direção.

Liderança envolve práticas e comportamento, não exatamente personalidade, tem forte relação com a cultura organizacional, e o estilo de gerenciamento é influenciado pelo entendimento da motivação e aspectos humanos (KOUZES; POZNER, 2007; SCHEIN, 2009; STEFANO; GOMES FILHO, 2004).

O líder deve estar próximo de seus liderados, atento às aspirações deles, deve fazer compartilhar a visão individual com a visão da empresa, relacioná-los com as metas a serem alcançadas, e assim, procurar alinhar as expectativas de ambas as partes, tornando o ambiente de trabalho mais agradável (CAVALCANTI et al., 2009).

Quando se pensa em liderança, não é possível dissociá-la da cultura organizacional e o entendimento da motivação, pois são elementos básicos diretamente relacionados e fundamentais para qualquer posição de gestão, e devem ser profundamente estudados e colocados em prática pelo líder. Assim, neste tópico, são apresentados esses dois elementos.

#### **A questão da cultura organizacional**

A pesquisa relacionada à cultura organizacional antecede 1980, mas é a partir deste ano que cresce o interesse pelo tema, fortemente influenciado pela fragmentação e heterogeneidade social. Essa pesquisa, que surgiu como possibilidade de reintegração da sociedade, é fundamental na análise e práticas da organização (FREITAS, 1991, 2005). Das diversas bibliografias sobre cultura organizacional, Freitas (1991) e outros autores se referem aos estudos de Schein como uma das mais completas referências sobre o assunto.

Para Schein (2009) a cultura se inicia quando os líderes impõem seus valores e premissas a um grupo. Se bem-sucedida, pode-se dizer que tais valores serão mantidos dentro da organização como parte de sua cultura, por um tempo mais longo, e também como um “instrumento de poder” (FREITAS, 2005, p. 97).

O profissional, ao compreender a cultura em que está inserido, poderá mais facilmente se distanciar das frustrações ou ansiedades provocadas pelo ambiente corporativo e, desse modo, passa a criticar menos o comportamento das pessoas (SCHEIN, 2009). Esse autor coloca a relação próxima e dependente entre cultura e liderança em uma organização, argumentando que líderes têm o papel de “criar e gerenciar a cultura” (SCHEIN, 2009, p. 11), sendo necessário um talento próprio para compreender e trabalhar com a cultura da organização.

Se for levada em consideração a promoção de técnicos a gestores, pode-se pensar que esta é positiva, já que o profissional especialista conhece a cultura organizacional, o que lhe falta é apenas a complementação de sua formação nas habilidades de gestão.

Os especialistas, quando assumem a posição de gestor, tendem a focar a atenção no controle do trabalho a ser realizado, na quantidade e na eficiência, como se pensava no início do século, nos primeiros trabalhos voltados à Administração e à gestão eficaz. Esse modo de agir é contrário ao que Schein (2009) coloca quando indica que a cultura do grupo deve ser profundamente estudada e compreendida, e que esta é complexa e deve envolver diversos métodos de pesquisa.

É a função do líder observar os elementos funcionais e disfuncionais da cultura e gerenciar a evolução e as mudanças culturais de modo que o grupo possa sobreviver em ambientes instáveis [...]. Compreender a cultura é desejável a todos, mas **essencial ao líder que pretende liderar** (SCHEIN, 2009, p. 23, grifo nosso).

À luz da organização, e também nos estudos relacionados com cultura organizacional, a área de Gestão de Pessoas ou Recursos Humanos é tida como a responsável por guardar, promover a aceitação, consolidar e manter a cultura, além de ser o canal de repasse dentro da empresa (FREITAS, 1991).

### A questão da motivação

O segundo elemento fundamental da liderança é a **Motivação**. Compreender como ela funciona, como se instala no indivíduo, e como estimulá-la, faz parte das atribuições diárias de qualquer profissional que esteja na posição de liderar pessoas.

Motivação pode ser considerada o grande elemento complexo dentro do contexto de gestão, pois lida diretamente com a expectativa do indivíduo, suas aspirações, gatilhos que disparam emoções que contribuem positiva ou negativamente para o resultado de uma tarefa organizacional. Sua relação com a liderança é direta, “unida na teoria e na prática por uma relação de causa e efeito” (BERGAMINI, 1994, p. 75).

Cavalcanti et al. (2009) colocam os estudos da hierarquia das necessidades de Maslow, a teoria das necessidades socialmente adquiridas de McClelland e a teoria da motivação-higiene de Herzberg como os mais citados, e a partir dos quais muitos outros estudos se basearam, tanto corroborando, como contrapondo esses autores. Os estudos sobre motivação buscam na psicologia e psicanálise a compreensão do que leva uma pessoa a realizar ou não determinada ação, e quanto de energia emprega para esse fim. Contudo, adentrar nessas áreas não é o escopo deste trabalho, o qual apresenta a motivação a partir das perspectivas contemporâneas e baseadas nos autores mais referenciados no assunto, como os três supracitados.

A pirâmide de Abraham Maslow, segundo Cavalcanti et al. (2009), foi concebida para hierarquizar as necessidades que movem o indivíduo, partindo das fisiológicas, passando pela segurança, sociais, de estima, até alcançar a autorrealização. Quando um nível é satisfeito, passa-se ao outro até atingir o topo. Os autores ainda reforçam a importância desse estudo quando indicam que, após atingir o nível de autorrealização, as pessoas ainda buscam o crescimento, ou seja, não são motivadas apenas pela deficiência, procuram se superar constantemente.

Já a teoria de McClelland pode ser resumida por uma palavra: **realização**, na qual o indivíduo é estimulado a se superar, ter metas relativamente difíceis, mas realizáveis, motivados facilmente por discursos que enfatizem a excelência, sem considerar a recompensa

como efeito do trabalho concluído (AGUIAR, 1992; CAVANCANTI et al., 2009; HERSEY; BLANCHARD, 1977).

McClelland, segundo estes autores, ainda coloca em sua pesquisa que o indivíduo segue três padrões motivacionais, como a realização, acima descrita, a afiliação e o poder. A afiliação relaciona-se com as necessidades sociais do indivíduo, que se orienta mais às relações e ao pertencimento de um grupo. Já o poder direciona o indivíduo para a influência no outro ou em determinadas situações (CAVALCANTI et al., 2009).

A teoria de Herzberg separa o conjunto de elementos que movimentam o indivíduo em duas frentes: satisfação no trabalho e motivação no trabalho; a primeira se refere às condições em que é realizado o trabalho, e a segunda se refere ao trabalho ou à tarefa em si, o que influencia em seu desempenho (AGUIAR, 1992).

Na pesquisa de Herzberg, os indivíduos foram questionados sobre os eventos que geravam satisfação ou insatisfação no trabalho, o que possibilitou a separação dos conjuntos em fatores *higiênicos*, externos às tarefas, como condições de trabalho, salário, status, segurança, relações interpessoais e outros; e fatores *motivacionais*, reconhecimento, conteúdo do trabalho, responsabilidade, desenvolvimento, inovação, criatividade (AGUIAR, 1992; CAVANCANTI et al., 2009).

Entender tais conceitos de motivação é absolutamente relevante para o líder que tem como tarefa elementar compreender o que cada indivíduo pensa e deseja da organização, dentro de sua posição com respeito ao trabalho. Pensar em motivação é pensar como líder. É preciso compreender também que não se consegue motivar uma pessoa, entretanto é possível gerar sua desmotivação, além de considerar que a motivação pessoal pode se confundir com a do grupo; portanto, o líder deve buscar meios comuns a todos para estimular a motivação, convencê-los de que o resultado global também trará benefícios a cada um (MUNHOZ, 2006).

## 2.2.2. Os tipos de liderança e as habilidades necessárias ao líder

Ao profissional, é requerido identificar alguns dos tipos de liderança para compor um conjunto próprio de práticas, sem deixar de considerar a complexidade, que é a gestão de pessoas, e assim, aplicá-las dentro do contexto cultural e organizacional no qual está inserido. É importante ressaltar que a liderança só se dá em grupo, ou seja, quando envolve duas ou mais pessoas (BERGAMINI, 1994), o que coloca por terra alguns conceitos que apontam o discurso ‘ser líder de si mesmo’.

Como é vasta a literatura sobre liderança, é necessário ressaltar um ponto de concordância da maioria dos pesquisadores: o líder deve conhecer a si mesmo para poder adotar uma postura que se encaixe nas necessidades da organização. Portanto, a intenção deste trabalho não é esgotar todos os tipos de liderança, mas sim, ressaltar ao técnico especialista parte de um conjunto de teorias sobre liderança, e das características necessárias para se tornar um bom líder.

Kouzes e Pozner (2007) ilustram o conceito de **liderança exemplar** ou liderança por meio de exemplos, da conduta positiva do líder, construída com base em relacionamentos, e na participação ativa, tanto dele quanto de seus liderados, por intermédio dos conceitos de delegação, descentralização e empoderamento, oriundo do inglês: *empowerment*. Ainda que pareçam limitadas, essa e outras teorias passam a ter validade, ao mesmo tempo em que são experimentadas. O sucesso é percebido, assim como define Schein (2009).

A liderança também pode ser definida por meio da *teoria dos traços*, cujo líder é definido pelas suas características pessoais, tanto físicas, quanto intelectuais (ROBBINS, 2004; CAVALCANTI et al., 2009). Embora não defina um líder por completo, a análise de distintos perfis presentes nos estudos levou à determinação de um conjunto básico de comportamentos de um líder: (1) vontade em dirigir, (2) ambição e energia, (3) honestidade e integridade, (4) confiança em si mesmo, (5) inteligência e (6) conhecimento do trabalho (ROBBINS, 2004, p. 315).

Outra possibilidade é a teoria *comportamental*, cuja caracterização é feita por meio do modo como se comporta o gestor, sendo mais autocrático, democrático ou *laissez-faire*. Enquanto os dois primeiros indicam, respectivamente, o líder que centraliza ou descentraliza o poder, o terceiro indica a inexistência de liderança, na qual as tarefas estão desconectadas das decisões ou determinações do líder (CAVALCANTI et al., 2009).

Há também a liderança *carismática*, cujo líder se mostra sensível às necessidades de seus seguidores, realiza logros extraordinários, servindo de inspiração a todos por intermédio da proposta de uma visão positiva do futuro, e corre riscos para alcançar seu objetivo; o líder convence seus seguidores e leva-os a um desempenho e grau de satisfação maior com relação à sua participação no trabalho (ROBBINS, 2004).

Já Brown (2008) indica outro conceito mais recente, apropriado para o cenário que se apresenta, desde o início do século XXI, o *líder transcultural*, que promove um ambiente favorável aos negócios observando a presença da organização no contexto global, sem desconsiderar as diferenças culturais que permeiam as relações empresariais, orienta o time no cumprimento de metas, dentro desse contexto.

Em relação às habilidades requeridas para um líder, muitas delas estão relacionadas ao comportamento e sua personalidade. Segundo Stefano e Gomes Filho (2004), promoções dentro da organização possibilitam que pessoas com habilidades técnicas e de liderança ocupem posições de poder. As organizações muitas vezes contrariam a proposição dos autores quando promovem pessoas apenas com habilidades técnicas como recompensa aos anos de trabalho e dedicação, assim, deixam-nas sozinhas no desenvolvimento como líder, sem acompanhamento e orientação, o que pode levá-las a uma liderança fraca ou insatisfatória sob a perspectiva da própria organização.

Boyett e Boyett (1999) citados por Cavalcanti et al. (2009) chegaram a uma lista de mais de 50 habilidades de liderança que uma pessoa pode desenvolver, ou já ter como característica pessoal, que pode ser vista como impensável do ponto de vista de aprendizado em gestão.

Um ponto fundamental indicado por Robbins (2004) é o estabelecimento de um laço de **confiança** com seus liderados, a partir do momento em que se conhece melhor o outro e se estabelece um relacionamento de comprometimento, quando algo pode ser confidenciado sem que o outro se aproveite da informação para benefício próprio.

Outra habilidade que ocupa lugar na lista de um líder eficiente é o gerenciamento de conflitos, que são formas de contrapoder, se o líder é o desafiado, ou formas de desintegração de um grupo, se não administrado corretamente com as partes. Likert e Likert (1979) definem conflito como a disputa por resultados favoráveis a si, impedindo o outro alcançá-los, o que causa hostilidade.



Mais uma habilidade essencial ao líder é a **comunicação**. Para Brown (2008), é considerada a mais importante, para Chanlat e Bédard (2011), instrumento por excelência da ação do executivo que toma dois terços de sua atividade profissional.

Por fim, diversas são as habilidades requeridas. A coexistência das principais com quaisquer outras complementares dão ao líder a capacidade de se fazer entender, convencer, organizar um grupo dentro de um cenário harmônico, livre de conflitos, deve ainda trazer cada indivíduo para dentro da organização e seus objetivos, com postura ética e promover o trabalho coletivo e colaborativo.

### 3. Metodologia

O presente trabalho adota o estudo de caso como método de pesquisa, com abordagem exploratória e procedimento metodológico qualitativo, baseado em entrevistas estruturadas com questionário de questões abertas e fechadas para anotação sociodemográfica.

Segundo Yin (2010, p. 24), o estudo de caso possibilita entender fenômenos sociais mais complexos, como a liderança, por exemplo, aplicado em diversas situações, seja no enfoque individual, grupal, organizacional, social, político e relacionados.

Quanto ao procedimento, utiliza-se a pesquisa qualitativa que propicia a análise de um problema sem a utilização de um método estatístico, sendo adequado ao entendimento da natureza de um fenômeno social (RICHARDSON, 1985).

Para a coleta de dados, foram realizadas entrevistas estruturadas, ou seja, baseadas em um roteiro com questionário, padronizando as informações a serem obtidas. Isso serviu como guia de referência para trazer o entrevistado ao tema sempre que se perceber um desvio do assunto principal.

A obtenção de dados foi realizada em uma empresa de telecomunicações localizada na Grande São Paulo, cujo acesso foi facilitado pela participação do autor no quadro de funcionários. A empresa, cujo nome foi alterado para **Alvo Telecom** por questões de confidencialidade, tem sua origem no ano 1997 nos EUA e atua hoje com telecomunicações corporativas, oferecendo serviços de redes convergentes, voz, vídeo e dados em mais de setenta países. Emprega mais de onze mil funcionários divididos em três grandes blocos regionais: América do Norte, América Latina e o agregado da Europa, Oriente Médio e Ásia, e possui uma rede de mais de 160.000 quilômetros de fibras ópticas.

Para especificar a **unidade de análise**, identificaram-se, junto à área de Gestão de Pessoas dessa organização, gestores de áreas técnicas que, anteriormente à promoção a líder, tiveram atuação como referentes especialistas para o grupo que atualmente lideram. Esses gestores também deveriam ter graduação em área de Exatas como Engenharia, Ciência da Computação, Sistemas de Informação, Telecomunicações ou disciplinas correlatas.

O **plano de análise** consistiu em correlacionar as respostas dos entrevistados, palavras-chave, conceitos sobre liderança, aspirações de carreira, passos de sua promoção, como vê seu papel como líder, à luz da teoria aqui desenvolvida sobre liderança, isto é, se aquilo que entende e realiza está alinhado ao que os autores apresentados indicam como o comportamento e base para ser um líder.

Segundo Bardin (2011, p. 131), “o analista, tendo à sua disposição resultados significativos e fiéis, pode então propor inferências e adiantar interpretações a propósito dos objetivos previstos [...]”, o que permite, portanto, o relacionamento de expressões utilizadas

pelos líderes com as premissas levantadas a fim de responder aos objetivos indicados neste trabalho.

Seguindo a técnica proposta por Bardin (2011), utilizou-se a temática com análise de conteúdo do tipo classificatório. Assim, ao final das entrevistas, foi montado um quadro-resumo das respostas, com o objetivo de organizar tais expressões em cada resposta de cada líder, o que permitiu apurar a frequência dessas respostas e a partir do conjunto majoritário de respostas coincidentes, determinar como e os por quais motivos os especialistas se tornaram líderes, além de saber se a organização os desenvolveu.

#### **4. Discussões e Resultados**

A Tabela 1, a seguir, contém um resumo de cada resposta às questões dada pelos líderes permitindo organizar o conjunto de expressões para guiar a análise do resultado. O resumo das respostas pôde ser relacionado às premissas levantadas, verificando-as (BARDIN, 2011).

O conteúdo apresentado na Tabela 1 permitiu organizar as ideias gerais dos entrevistados, permitindo interpretá-las para entender como se deu a transformação do especialista em líder.

Tabela 1:

**Resumo das expressões presentes nas respostas dos líderes.**

	<b>R1</b>	<b>R2</b>	<b>R3</b>	<b>R4</b>	<b>R5</b>
<b>L1</b>	Reconhecido por ser referente técnico, experiência, convidado a assumir uma equipe da área.	Sentia-se estagnado, sem desafios, entendeu a promoção como solução.	Não se preparou antes. Desenvolveu na prática e com experiências anteriores	Ser exemplo, confiança, postura, atitude, delegar,	Não. Nem antes, nem depois. A organização os vê como concentrador de informações
<b>L2</b>	Reconhecido por ser referente técnico, experiência, convidado a assumir uma equipe da área.	Sentia-se estagnado, salário, entendeu a promoção como solução.	Não se preparou antes. Desenvolveu na prática, sem experiência anterior.	Ser exemplo, flexibilidade, disposição a ajudar.	Não. Nem antes, nem depois. Apenas orientações do superior imediato.
<b>L3</b>	Convidado para suceder o gestor, reconhecido como referente técnico.	Almejava a posição, sentia que subir na hierarquia era o caminho para crescer	Em parte. Já cursava MBA, mas não como preparo específico em liderança.	Ser exemplo, postura, eloquência, boa comunicação, empatia, saber ouvir, delegar, dar autonomia, automotivação.	Não. Nem antes, nem depois. Apenas o que adquiriu no MBA. Sente falta de acompanhamento.
<b>L4</b>	Reconhecido por ser referente técnico, experiência, convidado a assumir uma equipe da área.	Almejava a posição, teve experiência anterior, motivado por desafios.	Sim. Buscava meios de aprender e ainda cursou MBA.	Comunicação efetiva, transparência, empatia, compreender o trabalho e as dificuldades das pessoas, trabalho em equipe.	Pouco. Existem, em sua visão, algumas iniciativas. Sente falta de acompanhamento.

<b>L5</b>	Convidado para suceder o gestor, reconhecido como referente técnico.	Almejava a posição, nunca teve posição formal de gestão.	Não se preparou antes. Desenvolveu na prática, sem experiência anterior.	Relação interpessoal, saber ouvir, boa comunicação.	Sim. Entende que a oportunidade e algumas iniciativas são ideais. Dentro da área existe um programa específico de desenvolvimento.
<b>L6</b>	Reconhecido por ser referente técnico, experiência, participou do processo interno de seleção.	Almejava a posição, nunca teve posição formal de gestão. Queria transmitir conhecimento.	Em parte. Já cursou pós-graduação e participou de um treinamento interno de lideranças. Desenvolveu na prática.	Atenção às pessoas, maximizar o trabalho dos profissionais, persuasão, ser companheiro, ser exemplo, trabalho colaborativo.	Não. Além de não desenvolver, o processo de escolha contempla apenas a visão do superior imediato, podendo ou não identificar pessoas de talento.
<b>L7</b>	Reconhecido por ser referente técnico, experiência, participou do processo interno de seleção.	Almejava a posição, nunca teve posição formal de gestão. Queria subir na hierarquia, obter posições de comando.	Em parte. Cursou pós-graduação e estudava assuntos relacionados à liderança (autoestudo). Desenvolveu-se na prática.	Ser companheiro, conhecer o trabalho de cada um, confiança, transparência, estar presente.	Não. Obteve o conhecimento por conta própria e muito tempo depois houve algumas iniciativas da organização. Líderes são deixados à deriva, focado na tarefa e não nas pessoas.
<b>L8</b>	Reconhecido por ser referente técnico, experiência, convidado a assumir uma equipe da área.	Almejava a posição, teve experiência anterior. Queria fazer a diferença na vida das pessoas.	Em parte. Já possuía MBA, vinha fazendo uma terapia/ <i>coaching</i> e tinha experiência anterior na função. Teve superiores que serviram como referência na sua atuação.	Saber ouvir, ter discernimento e sabedoria, resolver conflitos, estar atento aos detalhes individuais de cada membro do grupo, age como 'mãe'.	Não o quanto deveria. Emprega seu próprio esforço mesmo se reconhecimento, entende que é deixado só no desempenho da função, que não há troca mútua entre as partes, pouco incentivo e retribuição.
<b>L9</b>	Reconhecido por ser referente técnico, confiança do superior e convidado a assumir uma equipe da área.	Almejava a posição, teve experiência anterior, motivado por desafios. Queria transmitir conhecimento.	Sim, com base em experiência de um negócio próprio, mas não com formação específica. Desenvolveu-se na prática.	Saber ouvir, estar atento ao que se passa ao redor, estar próximo, gerenciar conflitos, ser imparcial.	Muito pouco. Entende que a organização deve formar o líder. Vê o risco da promoção do bom especialista, que pode se tornar um mau gestor.

**Nota:** L1 a L9 representa cada líder e R1 a R5 cada uma das respostas às perguntas elaboradas. Fonte: elaborado pelos autores.

No processo de entrevistas, alguns dados sociodemográficos foram coletados para compreender o perfil das lideranças da organização. Quase todos formados em áreas de exatas (apenas o líder 3 é formado em Administração, mas com ênfase em Análise de Sistemas), majoritariamente composta por graduações em TI, sendo sete deles pós-graduados (especialização em gestão ou MBA) e todos com domínio do idioma inglês, como exige um

líder transcultural, conforme Brown (2008). A faixa etária está entre 30 e 40 anos, seis deles com até 35 anos, mostrando ser uma liderança jovem.

Nas questões abertas, ao serem arguidos sobre como alcançaram a posição de liderança (Questão 1), todos afirmaram que a oportunidade interna apareceu e, considerando-a como parte de sua estratégia de carreira, não hesitaram em se candidatar ou aceitar quando houve a proposta diretamente.

Dos líderes entrevistados, apenas dois obtiveram um convite do gestor direto, para ocupar a posição deixada por este, fruto de alguma promoção ou reorganização de áreas. Desses dois, nenhum foi preparado efetivamente para a sucessão, um deles nem sequer organizava tarefas ou distribuía atividades, tendo sempre a atuação pura como especialista técnico. O outro, apesar de ser especialista, membro de uma equipe, por algum tempo também redistribuiu tarefas e fez algum tipo de controle do trabalho a ser feito pelos demais, mas sem qualquer plano e preparo para ocupar futuramente um cargo de gestão.

Dos que não tiveram um convite direto para sucessão, participaram de um processo seletivo interno ou convite do gestor para assumir uma posição de liderança de um novo grupo, de acordo com a demanda da organização ou particular da área.

Todos estes líderes são profissionais que conhecem bem a cultura da organização, ponto que os favorece no processo de liderança, como indicado por Schein (2009). A vantagem de aproveitar os talentos internos para ocupar posições de liderança é que os valores e objetivos da organização já são conhecidos e eles poderão disseminá-los adequadamente.

Ao responderem por qual motivo quiseram ser líderes (Questão 2), do total, apenas um foi enfático ao dizer que também desejava aumento salarial e vendo que esta oportunidade facilitaria este processo, aceitou a proposta. Embora a questão salarial fosse algo inerente ao processo de promoção de todos, três líderes declararam que subir na hierarquia seria o melhor caminho para crescimento dentro da companhia. Estas afirmações chamam a atenção para o Plano de Carreiras que pode não estar bem claro, ou pouco disseminado dentro da organização.

O profissional não deveria pensar na promoção a um cargo gerencial apenas como trampolim de crescimento dentro da empresa, se existir um Plano de Carreiras bem definido ou pelo menos com as especificações de cada nível profissional, no qual cada indivíduo pode se basear para buscar aquilo que lhe falte para subir um nível dentro da própria especialização. Do total de entrevistados, sete líderes almejavam posições de liderança como parte de sua estratégia pessoal de crescimento profissional.

Apenas dois dos líderes entrevistados declararam ter se preparado anteriormente para assumir a posição, ao responderem à Questão 3. Quatro tinham se preparado parcialmente, já tendo cursado MBAs ou outras especializações em gestão antes de serem promovidos, e o restante declarou sem qualquer preparo prévio, tendo aprendido mais sobre liderança ao longo de seu exercício.

À organização pode incorrer o risco de uma gestão despreparada para um ambiente de negócios globalizado e turbulento, como se tem visto. A maioria dos líderes entendia que a formação acadêmica era uma forma de preparo. Foi possível constatar que, apesar da declaração afirmativa de alguns, nenhum deles estava realmente pronto para assumir um grupo na organização.

Ao serem questionados sobre quais habilidades possuíam e viam como essenciais para exercício da sua liderança (Questão 4), os líderes demonstraram ter diversas características que foram apresentadas no referencial teórico anteriormente. Alguns com plena consciência de seu papel, obviamente por já ocuparem a posição e terem aprendido com a experiência, outros com uma visão parcial do que realmente é liderança.

Um ponto de destaque é que quatro líderes citaram a expressão ‘ser exemplo’, ou seja, conscientes de que devem demonstrar atitudes positivas aos liderados para que sigam o exemplo, como proposto por Kouzes e Pozner (2007).

Embora alguns não tivessem a formação complementar em gestão ou liderança, o líder exemplar, portanto, é o perfil que mais se aplica aos entrevistados, por conta de também terem aprendido com a prática e com exemplos de outros gestores. Quando entendem que sua liderança traz os resultados e a equipe percebe o sucesso com sua forma de agir, o modelo empregado por cada um passa a ter validade, conforme definido por Schein (2009).

Um fator coincidente ao observar as respostas de cada líder é a ausência da preocupação com a motivação, apontada apenas por um deles (Líder 3) ao mencionar a automotivação para não deixar que os liderados percebam eventual desânimo que possa ter o líder. O termo motivação, embora não mencionado explicitamente, poderia estar relacionado com a percepção de cada líder em relação às suas habilidades na posição ao citar compreensão do trabalho e as dificuldades de cada um, saber ouvir, transparência, confiança, ser companheiro e estar presente.

O mercado de Tecnologia da Informação, como indica a associação ABES (2012), tem bons salários, assim, a liderança nesta organização pode, então, focar-se mais nas camadas superiores da hierarquia das necessidades.

Outra habilidade apresentada pelos entrevistados foi a comunicação. Há um entendimento que esta habilidade é necessária para a posição e também na relação com seus liderados. O processo de comunicação compreende saber ouvir, transmitir confiança, fazer compreender a mensagem (BROWN, 2008; CHANLAT; BÉDARD, 2011; ULRICH; SMALLWOOD; SWEETMAN, 2009), argumentos presentes nas respostas dos líderes da Alvo Telecom.

Apenas dois líderes citaram o gerenciamento de conflitos, chamando a atenção para eventual despreparo dos gestores diante de situações que podem interferir no trabalho do grupo. Neste e em outros quesitos é importante a participação da área de Gestão de Pessoas no preparo das lideranças, pois é possível que nem todos tenham vivenciado situações que demandassem mediação.

Ao responderem sobre o papel da organização no desenvolvimento e orientação das lideranças (Questão 5), identificou-se um grande problema presente na organização, quando oito líderes responderam que **não há** acompanhamento antes e depois de assumirem a função ou que é insuficiente, tampouco o desenvolvimento das novas e atuais lideranças.

A cultura organizacional e liderança possuem relação direta uma com a outra (SCHEIN, 2009), assim, desenvolver o processo sucessório é positivo para a manutenção e promoção da cultura. Se a organização negligencia este processo, pode perder o foco nos seus valores gerais, já que cada equipe estará centrada nos valores particulares de cada indivíduo ou de cada gestor.

O resultado das entrevistas demonstrou ser um material muito rico em detalhes porque também trouxe à tona o sentimento de cada líder sobre cada questão. Ao comentarem sobre sua trajetória, nas duas perguntas iniciais, percebeu-se uma satisfação pelo mérito e reconhecimento de um trabalho realizado como especialista e o sucesso de ter atingido um objetivo de carreira: ocupar um cargo de liderança.

Quanto a terceira e quarta pergunta, a maioria se colocou com uma posição mais cautelosa em não indicar, em princípio, um amadorismo ou um despreparo total, mas sim valorizando o pouco que cada um tinha, além de enfatizarem o que já traziam como traços de liderança.

Para a última resposta, percebeu-se um sentimento de desapontamento com a organização e, para alguns, também com seu superior. Os líderes entrevistados empregavam um esforço extra ao desempenharem suas funções frente a um grupo, tentando mantê-los na direção das metas organizacionais, mas demonstraram extrema preocupação com o fato de não terem suporte, orientação e acompanhamento para melhorar sua atuação como líder.

## **5. Considerações Finais**

Neste estudo buscou-se compreender como e por quais motivos os técnicos especialistas alcançaram a posição de gestão e liderança, e se houve um trabalho de preparo anterior e durante a carreira de gestor, tanto por parte do profissional, quanto da organização, no desenvolvimento de suas habilidades não técnicas.

Da primeira premissa levantada, se os especialistas almejavam a carreira gerencial, foi possível concluir que o fator coincidente, em quase a totalidade dos entrevistados, era o desejo existente de não mais seguir a carreira puramente técnica, originada antes mesmo de ser líder. Entretanto, poucos se estruturaram academicamente com antecedência à primeira oportunidade oferecida para gerenciar pessoas, embora detivessem características e traços de liderança. A promoção se dava através do reconhecimento pelo desempenho como técnico e postura frente aos colegas e à organização, mas também eram consideradas potenciais habilidades de liderança identificadas pelos superiores.

O crescimento profissional na companhia era visto apenas na ascensão à liderança, segundo a visão desses líderes. Assim, é possível entender que os técnicos especialistas consideravam apenas a gerência como caminho para o crescimento, aumento salarial e novos desafios, pelo fato de não estarem clarificadas outras possibilidades de crescimento profissional, ou a não existência de um plano de carreira estruturado e bem-comunicado.

Da segunda premissa, se o especialista via a oportunidade de gestão como um trampolim salarial ou a obtenção de uma posição de destaque, o estudo permitiu diagnosticar que a motivação maior era outra: a projeção de carreira na direção gerencial, como um desejo de poder contribuir mais com a organização do que somente no desempenhar de suas funções técnicas, tentar fazer a diferença à frente de um grupo e repassar seu conhecimento aos membros do grupo.

Da terceira premissa, se a organização dava orientação e desenvolvia os líderes antes e durante o exercício da função, foi possível determinar que apenas algumas áreas da empresa têm realizado iniciativas de aprimoramento de seus gestores, porém sem uma política disseminada a toda organização, ainda que algumas dessas tenham acompanhamento ou respaldo do setor de Gestão de Pessoas.

Das habilidades inerentes ao indivíduo, os líderes tinham características próprias para o exercício da liderança, entretanto faltava desenvolvimento de outras, maior conhecimento de si mesmo e melhor compreensão do indivíduo liderado. Ser exemplo para o grupo, tomar exemplo de seus superiores, demonstrar confiança e saber ouvir são elementos que podem compor o início de uma boa gestão, mas considerando a literatura sobre o tema, há muito mais a ser desenvolvido, por este motivo a importância também da empresa neste processo.

Os especialistas entendiam esta carência em relação à sua forma de liderar e esperavam, de alguma maneira, que a organização pudesse acompanhá-los com mais proximidade e fazer um balanço periódico de suas realizações. Adicionalmente, esperavam que seus superiores também os orientassem sobre como agir em dada situação e como lidar com pessoas de acordo com a cultura da organização e suas expectativas.

A Tecnologia da Informação é uma área que se destaca das demais, por conta do crescimento contínuo que a difere de outros setores. Muitas são as teorias e práticas sobre liderança, mas adequá-las a essa área é um desafio por conta da velocidade das mudanças determinadas pelo avanço tecnológico.

Os pontos positivos da transformação de especialistas de TI, em líderes, são as oportunidades dadas ao crescimento do profissional, e o fato de conhecerem bem a cultura da organização, o que facilita o processo de administração do trabalho, devendo a empresa, portanto, desenvolvê-los para também administrar pessoas e liderá-las com o propósito de que os objetivos pessoais e profissionais sejam atingidos.

## **Referências**

AGUIAR, M. A. F. **Psicologia Aplicada à Administração**: teoria crítica e a questão ética nas organizações. São Paulo: Excellus, 1992.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS EMPRESAS DE SOFTWARE. **Mercado Brasileiro de Software**: panorama e tendências, 2012. São Paulo: ABES – Associação Brasileira das Empresas de Software, 2012.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: 70, 2011.

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

BOYETT, J. H.; BOYETT, J. **O guia dos gurus**: os melhores conceitos e práticas de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

BROWN, J. F. **O executivo global**: conselhos práticos para o sucesso em um mercado transcultural. Porto Alegre: Bookman, 2008.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. 8. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2005.

CAVALCANTI, V. L. et al. **Liderança e Motivação**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CHANLAT, A.; BÉDARD, R. Palavras: a ferramenta do executivo. In: CHANLAT, J. F. (Coord.). **O Indivíduo na Organização**: dimensões esquecidas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

COSTA, L. V. Conciliação de Expectativas de Carreira entre as Pessoas e as Organizações. In: DUTRA, J. S. (Org.). **Gestão de Carreiras na Empresa Contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2010.

DUTRA, J. S. Trajetórias de Carreira nas Organizações. In: DUTRA, J. S. (Org.). **Gestão de Carreiras na Empresa Contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2010.

FREITAS, M. E. Cultura organizacional: grandes temas em debate. **Revista de Administração de Empresas** (FGV), São Paulo, v. 31, n. 3, p. 4-9, 1991.

\_\_\_\_\_. **Cultura Organizacional: identidade, sedução e carisma?** 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

GIFFONI, S. T. A.; MORAES, R. O. Convergência Tecnológica e Estratégias Genéricas em Empresas de Telecomunicações. **Revista Eletrônica de Sistemas de Informação**, v. 8, n. 1, 2009. Disponível em: <<http://revistas.facecla.com.br/index.php/reinfo>>. Acesso em: 24 out. 2011.

HALL, D. T. **Careers in and out of organizations**. Thousand Oaks: Sage, 2002.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores de empresas: a utilização de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: EPU, 1977.

JOSHI, K. D.; SCHMIDT, N. L. Is the Information Systems Profession Gendered? Characterization of IS Professionals and IS Career. **The DATA BASE for Advances in Information Systems**, New York, v. 37, n. 4, Fall 2006.

KLEMMANN, S. T.; GOMES FILHO, A. C. Comportamento dos Gerentes x Transparência do Discurso nas Empresas de Telecomunicações de Guarapuava-PR. **Maringá Management: Revista de Ciências Empresariais**, Maringá, PR, v. 1, n. 1, p. 51-60, jan./dez. 2004.

KOUZES, J. M.; POZNER, B. Z. **The Leadership Challenge**. 4. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2007.

LIKERT, R.; LIKERT, J. G. **Administração de conflitos: novas abordagens**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1979.

MUNHOZ, M. L. P. Motivação e Liderança. In: OLIVEIRA, J. F. (Coord.). **Profissão Líder: desafios e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

PESTANA, M. C. et al. Desafios da sociedade do conhecimento e gestão de pessoas em sistemas de informação. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 32, n. 2, p. 77-84, maio/ago. 2003.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.

ROBBINS, S. P. **Comportamiento Organizacional**. 10. ed. México: Pearson Education, 2004.

SCHEIN, E. H. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.



STEFANO, S. R.; GOMES FILHO, A. C. Estilos de liderança: um estudo comparativo entre empresas de transportes. **Revista Capital Científico**, Guarapuava, PR, v. 2, n. 1, p. 127-145, jan./dez. 2004.

ULRICH, D.; SMALLWOOD, N.; SWEETMAN, K. **O Código da Liderança: cinco regras para fazer a diferença**. Rio de Janeiro: BestSeller, 2009.

VELOSO, R. **Tecnologias da informação e da comunicação: desafios e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2011.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.