

**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
PROGRAMA FGV MANAGEMENT
MBA EM GESTÃO DE PESSOAS**

Fernando Queiroz Fernandes

AS CARACTERÍSTICAS DO GESTOR DE PESSOAS EFETIVO

Vitória – ES

2013

Fernando Queiroz Fernandes

AS CARACTERÍSTICAS DO GESTOR DE PESSOAS EFETIVO

Coordenador Acadêmico: Ana Lígia Nunes Finamor

Orientador: Flávio Alexandre Cavalcante

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso MBA em
Gestão de Pessoas – Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de
Especialização, do Programa FGV Management como pré-requisito
para a obtenção do título de Especialista.

TURMA GEPESSOAS 13

Vitória – ES

2013

O Trabalho de Conclusão de Curso

AS CARACTERÍSTICAS DO GESTOR DE PESSOAS EFETIVO

elaborado por Fernando Queiroz Fernandes e aprovado pela Coordenação Acadêmica foi aceito como pré-requisito para obtenção do MBA em Gestão de Pessoas, Curso de Pós-Graduação *lato senso*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da aprovação: 18 de Dezembro de 2013.

Ana Ligia Nunes Finamor

Coordenador Acadêmico Executivo

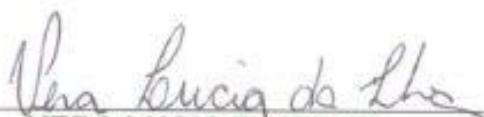
Flávio Alexandre Cavalcante

Prof. Orientador

DECLARAÇÃO

A Samarco Mineração S/A, representada neste documento pela **Vera Lucia da Silva, gerente de recursos humanos**, autoriza a divulgação das informações e dados coletados em sua organização, na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado: As Características do Gestor de Pessoas Efetivo, realizado pelo aluno Fernando Queiroz Fernandes, do curso de MBA em Gestão de Pessoas, do Programa FGV *Management*, com o objetivo de publicação e/ ou divulgação em veículos acadêmicos.

Anchieta/ES, 18 de Dezembro de 2013.


VERA LUCIA DA SILVA

Gerente de Recursos Humanos

Samarco Mineração S/A

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Fernando Queiroz Fernandes, abaixo assinado, do curso de MBA em Gestão de Pessoas, Turma 13, do Programa FGV Management, realizado nas dependências da M Murad, no período de 26/10/2011 a 19/08/2013, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado: As Características do Gestor de Pessoas Efetivo é autêntico e original.

Vitória/ES, 18 de Dezembro de 2013.

Ms Fernando Queiroz Fernandes

DEDICATÓRIA

À Jesus Cristo.

À meus pais Domingos Fernandes e Italina Queiroz Fernandes.

À minha esposa Alessandra Maria Silva Teixeira Fernandes.

Aos meus filhos Gabriel e Fernanda Silva Teixeira Queiroz Fernandes.

Aos gestores da Samarco Mineração S/A que prontamente responderam a pesquisa.

À todos amigos e amigas que foram importantes para mim através da sua comunhão e das suas orações.

Dedico o presente trabalho, pois sem vocês não faria sentido dedicar-me na elaboração desta obra.

AGRADECIMENTOS

Aos colegas do MBA em Gestão de Pessoas, por terem compartilhado comigo suas experiências, proporcionando-me crescimento pessoal e profissional.

À Samarco Mineração S/A, que através de Álvaro José Ribeiro Pereira, promoveu-me uma bolsa de estudo, que sem esta não seria possível cursar um MBA na FGV, e também por ter permitido a realização da pesquisa de campo.

Aos participantes da pesquisa, pela riqueza dos dados fornecidos, sem os quais o trabalho não teria sido realizado.

À minha família, por ser um dos sustentadores durante a infinita *highway* desta vida.

SUMÁRIO

Resumo.....	10
Introdução.....	11
Situação-Problema.....	12
Justificativa.....	13
Suporte Teórico.....	14
Descrição da Metodologia e a Proposta de Solução.....	15
Metodologia de Implementação.....	16
Viabilidade Financeira.....	17
Resultados Previstos.....	17
Recomendações de Melhorias.....	17
AS CARACTERÍSTICAS DO GESTOR DE PESSOAS EFETIVO.....	19
Conceituação.....	20
1 – ABORDAGENS (TEORIAS) ACERCA DA LIDERANÇA.....	23
1.1 – Teoria dos Traços.....	23
1.2 – Teoria do Comportamento.....	24
1.3 – Teoria Situacional (ou Contingencial).....	27
1.4 – Teoria de Poder e Autoridade.....	29
2 – NOVE CARACTERÍSTICAS VISÍVEIS DE UM GESTOR DE PESSOAS EFETIVO.....	31
2.1 – Formação Familiar Diferenciada.....	32
2.2 – Formação Acadêmica de Qualidade.....	36
2.3 – Ambiente Organizacional.....	38
2.4 – Capacidade de Trabalhar em Equipe.....	41
2.5 – Educação/Formação Continuada.....	44
2.6 – Visão Sistêmica.....	48
2.7 – Utilização de Ferramentas de Gestão.....	52
2.8 – Orientação Para Resultado.....	53
2.9 – Inteligências Múltiplas.....	56
3 – RESULTADOS E ANÁLISES DA PESQUISA.....	58
Primeiro Questionário.....	58
Segundo Questionário.....	60
4 – ABORDAGENS CONTEMPORÂNEAS SOBRE LIDERANÇA.....	63

4.1 – Liderança Carismática.....	63
4.2 – Liderança Visionária.....	63
4.3 – Liderança Transformacional.....	64
4.4 – Liderança Baseada em Princípios.....	66
4.5 – Liderança Servidora.....	67
4.6 – Neuro-Liderança.....	67
Características do Gestor de Pessoas Efetivo Que Não Foram Contempladas Nesta Monografia.....	68
Conclusão.....	69
Referências Bibliográficas.....	73
Anexo I: Questionário – Práticas de Posturas de Gestão.....	75
Anexo II: Questionário – As Características do Gestor de Pessoas Efetivo.....	79

RESUMO

Esta monografia é desenvolvida a partir da categorização de nove características mais visíveis do gestor de pessoas efetivo, tendo como fundamentação teórica as teorias/abordagens sobre liderança, encontradas nos livros, artigos e apostilas estudados durante o MBA em Gestão de Pessoas na Fundação Getúlio Vargas (FGV) durante os anos dois mil e onze e dois mil e treze.

A fundamentação prática ocorreu a partir de duas pesquisas, através de dois questionários que foram feitos principalmente com gestores das áreas de produção e manutenção da Samarco Mineração S/A, entre os dias vinte e cinco de novembro e dezesseis de dezembro de dois mil e treze. A ferramenta utilizada para desenvolver e analisar a pesquisa foi o site www.surveymonkey.com.br, onde foi necessário fazer uma assinatura para melhor aproveitá-la.

A partir da teoria sócio-antropológica “observação participante”, o autor pode confirmar neste trabalho científico suas percepções pessoais sobre as características mais visíveis do gestor de pessoas que fazem parte da Samarco, e que estão descritas no capítulo dois.

Foi mencionado também sobre seis novas teorias/abordagens contemporâneas sobre liderança, a saber: liderança carismática, liderança visionária, liderança transformacional, liderança baseada em princípios, liderança servidora e neuro-liderança – que são as recentes descobertas de Harvard sobre o *snaps4950*, o gene indicador da pré-disposição genética que o ser humano possui ou não para liderar. Tendo como o professor da FGV, Marcelo Peruzzo, um dos principais expoentes desta abordagem no Brasil.

Palavras Chave: Gestor de Pessoas, Liderança, Características Pessoais.

INTRODUÇÃO

Esta monografia sobre as características do gestor de pessoas efetivo tem como **objetivo geral** categorizar para analisar nove características visíveis que compõem o gestor de pessoas efetivo, que foram coletadas através de uma pesquisa com gestores de uma empresa de mineração no Estado do Espírito Santo. Como **objetivos específicos**, essa monografia menciona sobre as quatro teorias da liderança, a descrição destas nove características do gestor efetivo e sobre as teorias contemporâneas de liderança.

Como resultados a serem alcançados, visa-se: **a)** utilizando a fórmula efetividade = eficiência + eficácia, esta monografia buscará identificar quais são as principais características comuns entre os gestores que possuem alto desempenho nas suas funções. Sabe-se que desempenho é a transformação de competências em resultados. **b)** Buscar-se-á demonstrar através de duas pesquisas, que os gestores mais efetivos são aqueles que possuem algumas características comuns que os proporciona transformar suas competências intrínsecas e aquelas que ele adquiriu na academia e com a experiência acumulada profissionalmente, em resultados que os definam como verdadeiros gestores de pessoas efetivos. **c)** Descrever sobre as quatro teorias de liderança, que servirão como parte da fundamentação teórica para o desenvolvimento deste trabalho científico.

Quanto ao discurso, este TCC será de natureza expositivo-argumentativa, e quanto ao tipo, primeiramente se realizará a pesquisa documental ou bibliográfica com o objetivo de obter fundamento teórico que sustentem o tema proposto. Após a coleta de dados e da leitura crítica e interpretativa das fontes, serão observados os critérios utilizados por cada autor no que se refere à disposição dos assuntos tratados sobre o tema em análise. Num segundo momento, esta monografia entrará no universo da pesquisa exploratória ou descritiva. Haverá necessidade de desenvolver um mapeamento através da realização de dois questionários-pesquisa para proporcionar a descrição e a classificação de gestores efetivos, aqueles que possuem alta performance no desempenho de suas funções numa empresa multinacional de mineração situada no Estado do Espírito Santo.

Em relação ao método, a pesquisa utilizada neste projeto é classificada preferencialmente como observacional, pois se utilizará das percepções do autor no

que se refere a possíveis gestores efetivos, sendo comprovadas as percepções através de ferramentas (questionários) que serão respondidos pelos gestores identificados como possíveis gestores efetivos. A partir da análise destes questionários, serão identificadas e geradas as características de gestores de pessoas efetivo. Como recurso de método, será utilizado ainda o método estatístico, que possibilitará através de gráficos gerados pelo Survey Monkey a identificação de características em comum entre os gestores pesquisados.

Situação-Problema

No final da década de 1990 até o início dos anos 2000, as empresas que mais se destacavam em gestão, orientavam seus colaboradores para que eles fossem os mais especialistas possíveis em suas funções. Após a crise dos Tigres Asiáticos, essas organizações mudaram as orientações para seus colaboradores, agora o incentivo é para que eles fossem os mais generalistas possíveis em suas funções, ou seja, que eles tivessem conhecimento pequeno das várias etapas anteriores ao processo no qual eles desenvolviam suas tarefas.

É percebido que nos últimos anos este tipo de orientação tem mudado mais uma vez. Agora a valorização é para os generalistas-especialistas, ou para os generalistas-integradores, onde os colaboradores necessitam ter um conhecimento profundo das suas tarefas, e ao mesmo tempo um conhecimento razoável das etapas dos processos que antecedem e que procedem da sua função, possibilitando uma integração das informações que irão gerar tomadas de decisões mais assertivas.

Valoriza-se em nossos dias o colaborador que possua uma visão sistêmica (alguns teóricos preferem o termo visão holística) de todo processo no qual a empresa está inserida. Pois a partir da visão sistêmica, o colaborador possui mais ferramentas que lhe proporciona fundamentos para tomar decisões na função o qual ele está desenvolvendo, pois dependendo de uma decisão, os impactos e as consequências positivas e negativas certamente sobrevirão tanto para as etapas dos processos posteriores, quanto para as etapas dos processos anteriores ao seu (os chamados clientes internos).

Diante de tantas mudanças em tão poucos anos, sabe-se também que o mercado de trabalho valoriza as pessoas que são mais adaptáveis às mudanças que estão acontecendo e as que necessariamente acontecerão nas organizações públicas e privadas no Brasil. A professora Mara Beckert mencionou durante a ministração da disciplina Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas, no curso MBA em Gestão de Pessoas da FGV, que “a única certeza estável é de que tudo vai mudar”, ou seja, muitas serão as mudanças as quais este país trilhará nos próximos anos, haja visto que somos uma economia em desenvolvimento e fazemos parte dos BRIC’s. Para continuar neste patamar de crescimento a nível mundial e de forma sustentável, é necessário que os gestores das organizações públicas e privadas possuam características de verdadeiros gestores efetivos. Sendo assim, pergunta-se: quais são as características do gestor de pessoas efetivo?

Justificativa

A realização da presente pesquisa monográfica possui uma importância indiscutível e fundamental para a reflexão de uma visão panorâmica dos perfis/estilos de gestores de pessoas nestes dias de pós-modernidade, de uma economia globalizada e da crescente necessidade das organizações atenderem as expectativas de todos os públicos que se relacionam com ela: os clientes (cada dia mais exigente), os acionistas (cada vez mais desejando lucros), os governos em suas várias esferas – municipal, estadual e federal (cada vez mais desenvolvendo leis que regulamentam e às vezes dificultam ou até mesmo impedem investimentos na construção de indústrias, p.e.), as comunidades do entorno da empresa (sempre exigindo algo da organização, e em muitos casos com razão para se evitar poluição nos arredores), os fornecedores (que devem sempre ser garimpados em meio a tantos fornecedores de má qualidade), os concorrentes (que também buscam se posicionar no mercado) e não menos importante, o público interno – os colaboradores, que já em alguns casos estão sendo considerados “parceiros” da empresa (as exigências dos “ainda colaboradores” são diversas – melhores condições de trabalho, aumento salarial, mais benefícios, QVT, entre outros).

Um gestor de pessoas efetivo tem que ter respostas para cobrança da sua chefia em relação à quantidade e qualidade do produto (ou serviço) produzido, dos seus subordinados com suas necessidades para cumprir com as tarefas, dos governos

que criam indicadores para o nível máximo de poluição que pode ser aceito, dos seus pares anteriores e posteriores à etapa do processo no qual ele está inserido. São muitas as cobranças que um gestor de pessoas recebe. Para conseguir ter uma efetividade no desenvolver da sua função, é necessário o casamento pleno da eficácia com a eficiência.

Com a crise econômica que assola a economia mundial desde a falência do Banco Americano *Lehman Brothers* em 2008, é necessário que os gestores de pessoas sejam efetivos para atender plenamente a entrega de resultados que sua função determina (e o nível de entrega que seu superior deseja). Algumas organizações privadas estão focando na redução de custos como meio de conseguir um diferencial em relação à concorrência, para que os clientes continuem com a qualidade e a quantidade solicitada, e para que a empresa tenha fôlego diante da crise mundial que ainda não se dissipou totalmente. Como exemplo, devido ao alto custo de produção de pelotas de minério de ferro, a maior produtora de pelotas do mundo está suspendendo definitivamente a produção de uma planta industrial no Brasil. Outra grande empresa pelletizadora de minério de ferro no Brasil está focando desde 2012 na redução de custo como meio de potencializar a sobrevivência em anos de crise da economia globalizada. Mais do que em outras épocas, é necessário que um gestor de pessoas seja efetivo no desenvolver de suas funções, pois a efetividade servirá também como seu meio de sobrevivência no mercado de trabalho.

Em relação à aplicabilidade do projeto, serão coletados dados gerados a partir de uma pesquisa. Após a coleta destes dados, será possível categorizar as características do gestor de pessoas efetivo, podendo servir como *assessment*.

Suporte Teórico

Uma das definições da Meritocracia é: “eu sou aquilo que entrego como resultados que a organização espera que entrego”. Em nossos dias, mais do que em outros tempos, são exigidos dos colaboradores que o nível de entrega de resultados seja elevado. Como possíveis pilares da maximização da entrega de resultados por parte dos gestores, é necessário que estes possuam algumas características: formação acadêmica em universidades de qualidade, habilidade no relacionamento interpessoal e no trabalho em equipe, visão sistêmica, elevada orientação para

resultado, formação continuada, entre outros. A empresa deverá proporcionar-lhe um ambiente organizacional que lhe proporcione elevada performance (com o investimento em treinamento constante – a educação continuada, p.e.), salários (fixos e variáveis) e benefícios que gere baixo *turnover* dos gestores, perspectiva de desenvolvimento da carreira, bolsa de estudo para cursos de pós-graduação, uma política organizacional que seja coerente a prática com o discurso, uma excelente saúde financeira / carteira de clientes e que a empresa seja reconhecida como uma organização de alta performance.

Na era da Revolução Industrial até os anos de 1970, na sua maioria, as organizações tinham como missão sustentar a eficiência dos processos da empresa para gerar lucros. Os ainda chamados empregados tinham que fazer bem feito as tarefas vinculadas ao cargo. Naquela velha economia não se gerenciava o desempenho, mas gerenciava as tarefas vinculadas ao cargo. A avaliação de desempenho era mais uma avaliação do controle de comportamento dos empregados em relação ao que a empresa ensinava e aguardava que eles assim procedessem. A relação gestor X subordinado era mais vertical.

A partir dos anos 1970, a ênfase ficou em relação à eficácia, pois não adiantava apenas fazer bem feito as tarefas, era necessário fazer bem feito o que precisa ser feito. A pró-atividade passou a assumir um comportamento desejado pelas organizações. Iniciando a década de 1990, a economia global se aprofunda ainda mais, sendo necessário agora desenvolver as tarefas de forma efetiva (eficiência + eficácia), e com o máximo de excelência possível, pois era e continua sendo as exigências dos clientes (além dos acionistas, governos, comunidades do entorno e público interno, os pares, p.e.).

Descrição da Metodologia e a Proposta de Solução

Como resultados a serem alcançados e demonstrados nesta pesquisa, serão utilizadas duas pesquisas através do site de pesquisa Survey Monkey, além de dissertar sobre a fórmula $\text{efetividade} = \text{eficácia} + \text{eficiência}$ para categorizar quais são os gestores de pessoas efetivo. Em seguida, conforme citado na seção um, propõe-se demonstrar quais são as características comuns encontradas no gestor de pessoas efetivo. Os fundamentos destas características serão encontrados, observados e demonstrados a partir dos questionários que serão aplicados entre os

gestores de uma empresa pelletizadora de minério de ferro no Estado do Espírito Santo. Os modelos destes questionários se encontram na seção anexo deste projeto.

Nos livros e apostilas mencionados nas referências bibliográficas, encontram-se o referencial teórico que proporcionarão estas categorizações, haja vista que todos os questionários foram retirados destas fontes bibliográficas. A partir destas etapas será demonstrado, portanto, que os gestores mais efetivos são aqueles que possuem algumas características comuns que os proporciona transformar suas competências intrínsecas e aquelas que ele adquiriu na academia, bem como suas experiências organizacionais, em resultados que os definam como verdadeiros gestores de pessoas efetivos, gestores de pessoas de alto desempenho e que consequentemente proporcione alto desempenho para sua equipe e para a organização.

Metodologia de Implementação

As etapas da metodologia são:

1. Coleta de dados: - Leitura dos livros e apostilas, aplicação dos questionários.
2. Sistematização dos dados: - Resumos.
3. Análise dos dados: - Interpretação dos dados coletados na aplicação dos questionários.
4. Elaboração textual.
5. Revisão final.
6. Depósito da monografia.

Para implementação do projeto, deve-se observar o seguinte cronograma:

Atividades	Outubro	Novembro	Dezembro
Coleta de dados		X	X
Sistematização e análise dos dados			X
Elaboração textual	X	X	X
Revisão final e depósito da Monografia.			X

Viabilidade Financeira

Por se tratar de uma pesquisa quanto ao discurso de natureza expositivo-argumentativa, quanto ao tipo, documental ou bibliográfica e num segundo momento, entrará no universo da pesquisa exploratória ou descritiva, em relação ao método, a pesquisa utilizada neste projeto é classificada preferencialmente como observacional, portanto, o projeto terá os seguintes gastos:

Despesas com deslocamento: R\$ 200,00

Despesas com ligações telefônicas: R\$ 70,00

Fotocópias: R\$ 300,00

Encadernações: R\$ 100,00

Impressora: R\$ 180,00

Acesso à internet: R\$ 50,00

Livros: R\$ 300,00

Assinatura do Site Survey Monkey: R\$ 118,00 (dois meses)

Total: R\$ 1.318,00

Assim, considero esse estudo financeiramente viável e possível.

Resultados Previstos

Como resultados previstos, esta pesquisa pretende demonstrar nove características comuns e mais visíveis encontradas nos gestores de pessoas efetivos, que atuam numa indústria multinacional do ramo de minério de ferro no Estado do Espírito Santo. Estas características possivelmente poderão ser observadas/desenvolvidas/aplicadas entre gestores de órgãos públicos e entre gestores de organizações do terceiro setor.

Recomendações de Melhorias

A pesquisa de campo, através dos questionários, será aplicada entre os gestores que são funcionários diretos da empresa. Uma recomendação importante é que em continuidade desta pesquisa, fossem aplicados estes questionários entre gestores das empresas terceirizadas permanentes. Isto se dá devido ao fato notório de que os gestores da empresa possuem muito mais recursos de todos os tipos (financeiros, tecnológicos, acadêmicos, organizacionais, *softwares*, entre vários

outros), que lhes possibilitem alta performance nas suas funções. Os membros das equipes da empresa também possuem muito mais recursos de informações, p.e., recursos que os funcionários da terceirizadas não tem à disposição.

Este bojo de recursos que os gestores diretos da empresa possuem, é observável que é capaz de ser um diferencial que o gestor de pessoas das terceirizadas permanente nem sempre tem à disposição e nem sempre possuem domínio. Exemplos podem-se ser demonstrados com a utilização dos *softwares* SAP, MES, PIMS. Com as ferramentas de gestão: Kaizen, *Lean Six Sigma*, Planejamento Estratégico, BSC, entre vários outros, que os funcionários desta pelletizadora de minério de ferro possuem a disposição. Outra recomendação de melhoria é aplicar os questionários e coletar dados entre os gestores de órgãos públicos e gestores de organizações do terceiro setor, pois como o ambiente é diferente do ambiente de uma organização privada – que possui o desafio dos lucros para os acionistas e a redução de custo, portanto possuem também mais recursos financeiros e tecnológicos, p.e., é possível que existam diferenças significativas entre os gestores destas outras organizações.

As consequências de implementação deste projeto para a ciência e para a sociedade, em especial as organizações privadas e públicas, se dão devido ao fato de que o departamento de gestão de pessoas destas organizações terá à sua disposição um documento científico que poderá servir de fonte de consulta para auxiliar na formatação de um perfil de gestor que a organização deseja ter em seu quadro de funcionários e que poderá ser utilizado em processos de contratação de gestores.

AS CARACTERÍSTICAS DO GESTOR DE PESSOAS EFETIVO

Dentre as várias características de um gestor (a) de pessoas efetivo, o autor priorizou elencar nove dentre as mais visíveis. Não foi objetivo desta monografia avaliar as características relacionadas ao comportamento, pois para isso seriam necessários a aplicação de alguns teste psicológicos – área que o autor não possui formação. Se tivéssemos tratando de uma dissertação, estes testes relacionados ao comportamento do gestor deveriam ser terceirizados para um profissional que possua competência para aplicá-los. Sendo assim, as nove características que foram contempladas neste trabalho acadêmico foram:

- 1. Formação familiar diferenciada**
- 2. Formação acadêmica de qualidade**
- 3. Ambiente organizacional**
- 4. Capacidade de trabalhar em equipe**
- 5. Educação/formação continuada**
- 6. Visão sistêmica**
- 7. Utilização de ferramentas de gestão**
- 8. Orientação para resultado**
- 9. Inteligências múltiplas**

Chiavenato (2010, p. 163) menciona sobre uma pesquisa que a Fundação para o Prêmio Nacional de Qualidade (www.fpnq.org.br) utiliza e que foi desenvolvida pela FDC (Fundação Dom Cabral), sobre as “Tendências do Desenvolvimento das Empresas no Brasil”. No tópico onde a pesquisa faz referências à gestão de pessoas nas organizações, a pesquisa demonstra dezenove principais competências que as empresas estão requerendo dos seus colaboradores, que são:

Orientação para resultados – Capacidade de trabalhar em equipe – Liderança – Relacionamento Interpessoal – Pensamento sistêmico: visão do todo – comunicabilidade – Empreendedorismo – Negociação – Capacidade de atrair e reter colaboradores – Capacidade de inovar – Percepção de tendências – Multifuncionalidade – Visão de processos – Conhecimento da realidade externa – Garra, ambição – Pôr a mão na massa: carregar o piano – Habilidade em lidar com paradoxos – Domínio do inglês – Domínio do espanhol.

Como mencionado por Chiavenato em sua obra: Gestão de Pessoas, Terceira Edição, Totalmente Revista e Atualizada, essa monografia está bastante atualizada

na questão do refletir sociologicamente o trabalho, as organizações e o que existe de mais valioso – os colaboradores, aqueles que geram todos os resultados da organização, em especial e tratado neste trabalho científico – o gestor de pessoas, a liderança.

Conceituação

O conceito do termo “Gestão de Pessoas” é definido por Chiavenato (2010, p. 009) como “o conjunto integrado de atividades de especialistas e de gestores – como agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas – no sentido de proporcionar competências e competitividade à organização”. Gil (2010, p.17), menciona o conceito de gestão de pessoas como “...a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”. O autor escreve ainda que a expressão “gestão de pessoas” aparece a partir do final do século XX substituindo o termo “administração de recursos humanos”, e possui certa similaridade com as expressões “gestão de talentos”, “gestão de parceiros” e “gestão do capital humano”.

O termo administração de recursos humanos que é precedente à gestão de pessoas, originou nas organizações durante a década de 60, a partir da introdução de conceitos originários da Teoria Geral dos Sistemas, tendo como um dos seus principais expoentes o biólogo alemão Ludwig von Bertalanffy (1901-1972), como nos informa Gil (2010, p. 20). Foi a partir de Bertalanffy que o termo integração de alguns ramos do conhecimento humano puderam ser analisados de forma complementar, sendo os princípios deste conhecimento aplicados e entendidos como sistemas: físicos, químicos, sociais, psicológicos, etc. Dissertando sobre o tema “recursos humanos”, Gil (2010, p. 23), escreve que

Se tratadas como recursos, as pessoas precisam ser administradas, para obter-se delas o máximo rendimento possível. Conseqüentemente, tendem a ser consideradas parte do patrimônio da organização. Propõem, então, os críticos que as pessoas sejam tratadas como parceiros da organização. Como tais, passariam a ser reconhecidas como fornecedoras de conhecimento, habilidades, capacidades e, sobretudo, o mais importante aporte para as organizações: a inteligência. Entendidos desse modo, as pessoas constituiriam o capital intelectual da organização, devendo, portanto, tratar seus empregados como parceiros do negócio e não mais como simples empregados contratados (Chiavenato, 1999, p.7).

Durante as aulas da disciplina capacitação e desenvolvimento de pessoas¹, do curso MBA em gestão de pessoas na FGV, a professora Mara Beckert mencionou em sala de aula que na era industrial a gestão era autocrática, as pessoas eram tratadas como subordinados. Posteriormente, na era pós-industrial, mesmo com a gestão ainda autocrática, passou-se a chamar os subordinados de funcionários. Na era do conhecimento, a gestão migra para uma gestão participativa, os funcionários são denominados de colaboradores, pois agora eles participam mais ativamente do desenvolvimento da organização. O próximo degrau ascendente de valorização das pessoas nas organizações, na era da consciência (ou transparência), a gestão é contributiva, e os colaboradores serão denominados de parceiros, onde estes possuem a organização como sendo de propriedade sua – caso ele se identifique plenamente com a missão da organização.

Os gestores de pessoas contemporâneos possuem desafios inerentes à nossa época que necessitam de reflexão enquanto ele desenvolve sua gestão. Os desafios mais visíveis são: a revolução da informação e da comunicação, haja visto que a internet proporcionou uma quebra de paradigma do conhecimento – a partir da diluição e da democratização do conhecimento. Outro desafio é a globalização, que se somarmos à informação, teremos membros da equipe muito mais críticos em suas convicções e mais exigentes/requerentes de seus direitos. Discutindo sobre os desafios organizacionais, Gil (2010, p. 38-39), afirma que entre os principais desafios estão

os avanços tecnológicos, competitividade, redirecionamento do processo de gestão de pessoas também para fornecedores e consumidores, *downsizing*, autogerenciamento das equipes, virtualização da empresa, cultura organizacional e terceirização.

Em se tratando de desafios individuais, temos a identificação com a empresa, a conduta ética, produtividade, segurança no emprego, *empowerment*, qualidade de vida e manutenção de talentos, os quais o gestor de pessoas possui como desafios a serem trabalhados com cada membro da sua equipe, como afirma Gil (2010, p. 44-46). Para Chiavenato (2010, p. 006), os objetivos organizacionais e os objetivos individuais são parecidos e caracterizados da seguinte forma:

¹ As aulas aconteceram nos dias 09, 10, 30/11 e 01/12/11.

Objetivos Organizacionais	Objetivos Individuais
Sobrevivência	Melhores Salários
Crescimento Sustentado	Melhores Benefícios
Lucratividade	Estabilidade no Emprego
Produtividade	Segurança no Trabalho
Qualidade nos Produtos/Serviços	Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)
Redução nos Custos	Satisfação no trabalho
Participação no Mercado	Consideração e Respeito
Novos Mercados	Oportunidades de Crescimento
Novos Clientes	Liberdade para Trabalhar
Competitividade	Liderança Liberal
Imagem no Mercado	Orgulho da Organização

É possível verificar que os objetivos pessoais são alcançados em sintonia com os objetivos organizacionais, pois somente a partir do esforço pessoal, sem fazer parte de uma organização pública, privada ou do terceiro setor, as pessoas não alcançariam suas metas. Organização e colaboradores são interdependentes.

1 – ABORDAGENS (TEORIAS) ACERCA DA LIDERANÇA

De acordo com Gil (2010, p. 221) e Cavalcanti et al. (2009, p. 38-58), existem três abordagens acerca da liderança, de um gestor de pessoas efetivo, a saber: abordagem dos traços – que enxerga a liderança a partir de uma combinação de traços pessoais. A abordagem do comportamento – que enfatiza o comportamento do líder, e a abordagem situacional (ou contingencial) – que pressupõe que as condições que determinam um gestor de pessoas efetivo variam de acordo com a situação, o momento, o ambiente organizacional. Porém, Bitencourt et al. (2004, p. 278) menciona sobre uma quarta teoria acerca da liderança: a teoria de poder e autoridade.

1.1 – Teoria dos Traços

A abordagem (ou teoria) dos traços é tida como a primeira em termos de sistematização dos trabalhos existentes sobre liderança. Tem como gênese da compreensão da liderança, a vinculação em relação às disposições inatas, implicando em admitir que os líderes já nascem líderes. No início do século XX, pesquisadores procuravam estabelecer pré-disposição genética ao estudar o perfil de liderança de nomes como Alexandre, o Grande, Júlio César e Napoleão. Gil (2010, p. 221) afirma que

Warren Bennis (1989) considera seis características básicas: visão orientadora, paixão, integridade, confiança, curiosidade e ousadia. Já John W. Gardner (1990) arrola 14 atributos: vitalidade física e energia; inteligência e capacidade de julgamento; disposição para aceitar responsabilidades; aptidão para as tarefas; compreensão dos seguidores e suas necessidades; habilidade para lidar com as pessoas; necessidade de conquista; capacidade de motivar; coragem; resolução e perseverança; capacidade de conquistar e manter confiança; capacidade de administrar, decidir e estabelecer prioridades; confiança; ascendência; domínio e afirmação, e adaptabilidade.

Bitencourt et al. (2004, p. 278) escreve que esta teoria parte do princípio que o perfil de liderança está associado às características de um grande homem, de tal “modo que as características inatas de personalidade dessas pessoas as diferenciam das demais. Os líderes apresentam certo perfil que os habilita para essa função e que envolvem:”

- aspectos físicos: altura, peso, aparência, idade, físico;
- habilidades: inteligência, fluência verbal, escolaridade, raciocínio;
- personalidade: introversão, extroversão, ajustamento, autocontrole.

De acordo com o autor, as principais críticas à teoria dos traços, referem-se à falta de uma perspectiva social e contingencial, uma vez que os líderes se constituem como tal “com base nas suas características inatas, e ao amontoado de características pessoais atribuídas ao líder ideal que chegavam a comportar tendências opostas e não permitiram diferenciar líderes de liderados”. Desta forma, o conceito de liderança é posto como universalista, desconsiderando o ambiente e o contexto o qual o líder está inserido. França e Arellano et al. (2002, p. 263), afirmam que a teoria dos traços não enfatiza outras “variáveis que podem interferir na relação líder/liderado, como o contexto em que está inserido e as próprias necessidades do grupo em que atua. De acordo com esse enfoque, o indivíduo já nasce líder”. As autoras citam Bryman (1992) que escreve sobre três grandes traços:

Fatores físicos: tem relação com as características físicas do indivíduo, como altura, peso, aparência física e idade. [...] Habilidades: inteligência, fluência verbal, escolaridade e conhecimento são tidos como características facilitadoras da liderança. [...] Aspectos da personalidade: moderação, introversão, extroversão, dominância, ajustamento pessoal, autoconfiança, sensibilidade interpessoal e controle emocional são as características mais atuantes na aceitação ou não de um líder.

É nos informado ainda que o enfoque da teoria dos traços predominou entre 1920 e 1950, sendo que as pesquisas desenvolvidas pelos testes psicológicos foram a base do sucesso desta abordagem.

1.2 – Teoria do Comportamento

Dentro da segunda abordagem acerca da liderança, a abordagem do comportamento, foi identificado que os comportamentos dos líderes é que os tornariam líderes/gestores eficazes. Gil (2010, p. 222) disserta que a “principal consequência prática dessa nova abordagem foi a ênfase que passou a ser conferida ao treinamento”. Os comportamentos são aprendidos, logo, os líderes treinados nos comportamentos relacionados à liderança efetiva, tornar-se-iam líderes/gestores de alta performance. A partir da abordagem do comportamento, foi estabelecido pelos pesquisadores do assunto, uma classificação dos estilos/perfis de liderança. Gil (2010, p. 222) escreve que

Os principais elementos que subsidiariam essa tarefa foram as funções de liderança de acordo com a escola clássica de administração e o movimento de relações humanas. A escola clássica acentuava o interesse pelo trabalho, enquanto o movimento de relações humanas enfatizava o interesse pelas pessoas. Daí, então, o reconhecimento de dois estilos: um

orientado para a tarefa (o líder autoritário) e o outro para as relações humanas (o líder democrático).

Quando o gestor de pessoas é orientado para o membro de sua equipe, ele dá ênfase nas relações humanas no decorrer da sua gestão. Compreende que todos os membros da equipe são importantes e tem um comportamento de servi-los em suas necessidades pessoais e profissionais, além de saber que cada um possui sua individualidade (a abordagem contemporânea denominada de liderança servidora). Já o gestor de pessoas que é orientado para tarefa, para o alcance das metas da organização, dá ênfase na produção e nos aspectos técnicos do trabalho. Neste estilo de liderança, os membros da equipe tendem a ser compreendidos como instrumentos para o alcance destas metas. O autor que iniciou estes estudos de orientação para tarefa ou para pessoas foi Fiedler em 1981, concluindo que os dois perfis produzem resultados eficientes, mas em situações diferenciadas.

Gil (2010, p. 223) disserta ainda que as Universidades de Michigan e a Universidade do Estado de Ohio nos EUA, desde a década de 1950 desenvolvem muitas pesquisas com o objetivo de identificar os padrões de liderança que podem ser considerados efetivos, de alta performance.

Consideração por pessoas

Elevada consideração por pessoas e baixa orientação para a tarefa.	Baixa consideração por pessoas e elevada orientação para a tarefa.
Elevada consideração por pessoas e elevada orientação para a tarefa.	Baixa consideração por pessoas e baixa orientação para a tarefa.

Orientação para a tarefa

Retirado de: Gil (2010, p. 223) – Os quatro estilos básicos de liderança, segundo a Universidade Estadual de Ohio – EUA.

O autor menciona que o mais atualizado para nossos dias é uma integração destes dois estilos, citando que de “acordo com as pesquisas realizadas naquelas universidades, os gerentes mais bem sucedidos são aqueles que combinam de forma relativamente alta ambas as dimensões...”. Gil (2010, p. 223). Bitencourt et al. (2004, p. 281) relata que em vez de traços, “a liderança passou a ser investigada para a identificação dos padrões de comportamento adotados pelos líderes e as suas funções”. A autora cita Marquis e Huston (2002, p. 37), afirmando que

na medida em que se desenvolveu, a pesquisa sobre liderança afastou-se do estudo das características do líder para dar maior ênfase nas coisas que ele fazia – o estilo de liderança do líder. A habilidade de liderança é configurada com base em conjuntos de comportamentos que possibilitam aumentar a eficácia na condução dos liderados.

É mencionado também que os pesquisadores Kurt Lewin, White e Lippitt, desenvolveram estudos com grupos, e chegaram ao final da década de 1930 com a definição de três tipos de liderança: autocrática – democrática – *laissez faire*, pesquisando os reflexos desses diferentes tipos de liderança sobre os grupos. Bitencourt et al. (2004, p. 281-282) disserta que

os líderes autocráticos conseguiram alcançar maior produção, mas o grupo apresentou sinais de agressividade, tensão e ansiedade. Os resultados dos grupos com líderes democráticos foram qualitativamente melhores do que os dos liderados por autocratas, embora a produção fosse inferior, com sinais de maior coesão e comprometimento grupal. Quando a liderança *laissez-faire*, os autores verificaram que tanto a qualidade quanto a quantidade das atividades realizadas eram inferiores em relação aos dois tipos citados anteriormente. Isso levou à conclusão de que o excesso de liberalidade era prejudicial à produção, ao passo que a liderança democrática apresentava vantagens que a tornavam superior às demais.

Como o líder é o membro da equipe que é mais visualizado, é esperado dele que possua comportamentos positivos no relacionamento com os demais membros, sendo que de acordo com o que o líder faz, impacta diretamente positiva e/ou negativamente nos resultados da equipe.

Estilos de Liderança Para Satisfação dos Integrantes do Grupo

Estilos de Liderança	Exercício da Liderança
Autocrática	Liderança pelo comando
Democrática	Liderança para a geração de ideias e tomadas de decisão pelo grupo
<i>Laissez-faire</i>	Liderança através da participação mínima do líder e total liberdade ao grupo

Retirado de: Bitencourt et al. (2004, p. 282).

As críticas desta abordagem é que os pesquisadores não levavam em consideração outros fatores que fossem além da personalidade do líder, capazes de influenciar a performance do estilo de liderança. Sendo assim, os pesquisadores passaram a estudar alguns fatores que influenciam diretamente na liderança efetiva. Outra crítica à teoria do comportamento é que parte-se do pressuposto que na presença de determinado estímulo, espera-se que a pessoa produza uma resposta pré-determinada. É impossível a definição de comportamentos universais de um líder e dos membros da sua equipe, pois as organizações estão inseridas em contextos e ambientes dos mais variáveis possíveis – não sendo possível nivelar todos os líderes do mundo num único padrão.

1.3 – Teoria Situacional (ou Contingencial)

A abordagem situacional (ou contingencial), a terceira acerca da liderança, pesquisa os seguintes fatores, de acordo com Gil (2010, p. 225) que menciona Stoner (1985, p. 325):

- a) a personalidade, as experiências passadas e as expectativas do líder;
- b) as expectativas e o comportamento dos superiores;
- c) as características, as expectativas e o comportamento dos subordinados;
- d) as exigências do trabalho;
- e) os climas e as políticas da organização;
- f) as expectativas e o comportamento dos colegas.

Todos estes fatores eram considerados para identificar o peso de cada um num determinado conjunto de circunstâncias para definir o estilo de gestor de pessoas mais efetivo. O pesquisador Fred Fiedler, em meados da década de 1960, iniciou os estudos da era da contingência situacional. Gil (2010, p. 225) escreve que essa teoria “afirma que a eficácia do grupo depende de uma combinação adequada entre o estilo do líder e a exigência da situação”. Sendo assim, a liderança seria efetiva quando fosse determinada pela interação da orientação dos membros da equipe em três variáveis situacionais, a saber: relações entre líder e membros do grupo – estrutura da tarefa – posição de poder do líder. É interessante mencionar que Fiedler constatou em suas pesquisas que de acordo com o ambiente organizacional, os estilos de liderança autoritário e o democrático tinham que ser desenvolvidos. Gil (2010, p. 226), mencionando Fiedler, disserta que

quando a situação geral era muito favorável (boas relações líder-membros, tarefa estruturada, forte influência do líder) ou muito desfavorável (relações líder-membros ruins, tarefa não-estruturada, posição pouco influente), o estilo de liderança mais eficaz era o autoritário. No entanto, quando a situação se caracterizava por favorabilidade mediana (por exemplo: boas relações entre líder e membros, mas tarefa pouco estruturada e pouca influência do líder), o estilo mais eficaz era o democrático.

É observável na prática e corroborado pelos estudos de Fiedler que o estilo de liderança deve ser de acordo com a situação, ou seja, de acordo com o ambiente organizacional. O perfil de um líder que possui uma equipe de engenheiros, p.e., deve ser diferente do perfil de um líder de uma equipe onde os membros atuam como auxiliar de serviço geral. Sem entrar no mérito da função, para manter uma organização competitiva, é necessária a existência de vários estilos de gestor de pessoas.

Gil (2010, p. 226) menciona que a mais conhecida teoria sobre a abordagem situacional acerca da liderança foi desenvolvida por Paul Hersey e Kenneth H. Blanchard (1986). Estes dois autores afirmam que o perfil de gestor de pessoas mais eficaz varia de acordo com “a maturidade dos subordinados – maturidade entendida aqui como a capacidade e a experiência relacionada com o trabalho e a disposição para aceitar responsabilidades”. Hersey e Blanchard defendem que a relação entre o gestor de pessoas e os membros da sua equipe passa por quatro fases, como escreve Gil (2010, p. 226):

Na fase inicial – quando os subordinados ingressam na organização – , convém que a orientação do chefe se volte principalmente para o trabalho. Se o chefe não se mostrar diretivo em relação ao trabalho, é provável que os empregados venham a sentir ansiedade. Por outro lado, um comportamento mais voltado para o relacionamento surtirá pouco efeito, pois os subordinados ainda não podem ser vistos como colegas.

Na segunda fase – quando os subordinados já estão inteirados de seu trabalho –, o chefe começa a manifestar um comportamento voltado para o relacionamento. [...]

Na terceira fase – quando a capacidade para o trabalho aumenta, assim como o desejo de assumir maiores responsabilidades –, o chefe já não precisa dar muitas ordens. Todavia, continua enfatizando as relações para estimular os subordinados a aceitarem maiores responsabilidades.

Na última fase – quando os subordinados estão mais confiantes, capazes de se dirigirem sozinhos –, o chefe pode diminuir tanto a ênfase no trabalho quanto no relacionamento.

Essa teoria acerca da abordagem situacional da liderança de alta performance, tendo como seus expoentes Hersey e Blanchard, está sendo bastante aceita em nossos dias, pois é necessário que um gestor de pessoas além de ser efetivo, ele deve ser dinâmico e flexível – o que possivelmente podemos concluir que faz parte das características do gestor efetivo. Como requisito das características de um gestor de pessoas efetivo, Gil (2010, p. 283) menciona sobre a necessidade de o gestor possuir conhecimentos, habilidades e atitudes para quando necessário ele atuar como um *coach*. O autor escreve que a “necessidade de um *coach* pode estar no desenvolvimento da liderança, no discurso, na etiqueta, na lapidação da personalidade, na construção da segurança, nas habilidades pessoais, nas relações públicas e interpessoais...”. França e Arellano et al. (2002, p. 263), escrevem que nesta abordagem a liderança

é um fenômeno que depende, conjuntamente, do líder, dos seguidores e da situação. A ênfase não é uma variável limitada à ação do líder sobre a atitude passiva do subordinado, mas está relacionada com as características comportamentais dos liderados, da situação e do objetivo do processo como um todo. Bryman (1992) afirma que o enfoque contingencial propõe que a eficácia de um estilo de liderança seja um aspecto situacionalmente contingente.

Bitencourt et al. (2004, p. 281) escreve que durante mais de vinte anos a partir de 1960 os pesquisadores passaram a se aprofundar nos estudos a partir da perspectiva situacional que relaciona a liderança eficaz com o ambiente de atuação do líder. Sendo assim, a teoria contingencial ou situacional, engloba as “variáveis relacionadas ao processo de liderança e dos diferentes tipos de comportamentos dos líderes”.

1.4 – Teoria de Poder e Autoridade

Bitencourt et al. (2004, p. 278) menciona sobre uma quarta teoria acerca da liderança: a teoria de poder e autoridade. A autora cita Champion (1979) que define poder, genericamente, “pode ser definido como a capacidade de uma pessoa influenciar outra ou outras pessoas para executar ordens”. Ou seja, a influência é uma característica comum nos líderes efetivos, como escreve a autora. Ela menciona ainda que diversos fatores afetam o exercício do poder, entre os quais se destacam: “a estrutura organizacional, a cultura da empresa, o número de subordinados, a personalidade dos gestores, os comportamentos dos subordinados e a influência recíproca entre ambos”.

Citando Max Weber (1979), a autora menciona que para Weber o poder “está relacionado ao uso da força ou da coerção, ao passo que a autoridade pressupõe o exercício da obediência às regras e às normas devido à crença de que as mesmas devem ser atacadas”. A partir deste pensamento, foram identificados três tipos de autoridades exercidas no ambiente organizacional: carismática (decorre de características pessoais relacionadas a seu carisma, exercendo liderança sem autoridade, sem formalidade) – tradicional (decorre a partir de critérios de tradição, p.e., herança, sendo o caso dos reis, príncipes, chefes indígenas) – racional-legal (originam num conjunto de regras e normas racionais reconhecidos e legitimados por meio de leis que definem sua forma de aplicação e sanções).

French e Raven proporcionaram outra categorização de poder, constituindo cinco bases do poder social, a saber: poder de recompensa (o qual é exercido por aqueles que possuem condições legais de oferecer recompensa) – poder coercitivo (é exercido com meios e instrumentos que gerem punição) – poder legítimo (que pode ser identificado com a forma racional-legal de Weber) – o poder referente (ocorre em virtude da identificação do receptor com aquele que é investido de poder e da busca

em repetir os seus comportamentos) – poder do perito (é exercido a partir do reconhecimento de que o poder está com as pessoas que possuem conhecimentos, habilidades e atitudes reconhecidos como relevantes por seus seguidores). Bitencourt et al. (2004, p. 280) menciona que atualmente, com a ênfase colocada na “aprendizagem nas organizações e no desenvolvimento de competências, acentuam-se estudos voltados a identificar os conhecimentos e habilidades que são necessários ao líder do capital intelectual”.

2 – NOVE CARACTERÍSTICAS VISÍVEIS DE UM GESTOR DE PESSOAS EFETIVO

A disciplina Gestão de Desempenho do curso MBA em Gestão de Pessoas da FGV é a que se aprofunda mais no tema Organizações de Alto Desempenho – que possuem gestores e colaboradores que desejam e buscam o máximo possível de efetividade no desenvolver de suas funções. As Organizações de Alto Desempenho utilizam quatro estratégias para estimular o comprometimento (combustível do alto desempenho)²: **1ª Estratégia** – o crescimento individual depende do desempenho (descentralização do poder – prática do *empowerment*). **2ª Estratégia** – disponibilização e acesso livre a informação (transparência). **3ª Estratégia** – intensificação do conhecimento (incentivos com bolsas de estudos para os colaboradores). **4ª Estratégia** – vinculação do desempenho com recompensa (utilização da remuneração variável como meio de recompensa pelo atingimento das metas propostas pela organização).

Carvalho et al. (2011, p. 65), cita Fischer (2002) onde este autor menciona que o “sistema de gestão de pessoas é a maneira como a empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho”. A crescente importância da gestão de desempenho se dá por causa da crescente necessidade que as empresas possuem de desenvolver a vantagem competitiva em relação aos concorrentes. Souza et al. (2009) menciona que:

Entretanto, a sustentação de patamares crescentes de excelência apenas será possível se o olhar gerencial estiver centrado nos fatores pessoais e organizacionais que afetam o desempenho obtido e, além disso, se estiver de fato empenhado na redução da discrepância de desempenho, ou seja, na diferença entre o desempenho real e o esperado.

A gestão do desempenho é um dos pilares que sustentam os níveis crescentes de excelência nas organizações de alto desempenho. Um possível resumo do tema Gestão de Desempenho pode ser caracterizado na seguinte frase: gestão de desempenho é o alinhamento do desempenho humano ao desempenho organizacional. As relações sociais no trabalho (relacionamento interpessoal), na nova economia, são consideradas como valor a ser perseguido pelas organizações.

² Conteúdo desenvolvido a partir das aulas da Disciplina Gestão de Desempenho no curso MBA em Gestão de Pessoas da FGV, ministrada pela professora Vera Lúcia de Souza.

O desempenho da equipe é profundamente influenciado pelo gestor/líder. Por isso a grande importância de as empresas possuírem gestores efetivos, que proporcionarão uma gestão de pessoas efetiva, que contribuirão para se alcançar as metas anuais definidas pela alta administração organizacional.

O conceito de efetividade, eficiência e eficácia é mencionado por Ferreira et al. (2009, p. 21). Para este autor, “ser eficiente significa desempenhar tarefas de maneira racional, otimizando a relação dos recursos despendidos com os resultados alcançados e obedecendo às normas e aos regulamentos aplicáveis”. Ou seja, desenvolver uma atividade de forma eficiente é, portanto, aquela que é bem feita. Ser eficaz está relacionado ao alcance dos objetivos adotados para si (oriundos da organização, ou de qualquer outra força). Desenvolver uma atividade de forma eficaz é quando se produz resultados relevantes, quando se ultrapassam as metas, tendo como parâmetros os planos estabelecidos. Milkovich e Boudreau (2010, p. 20) mencionam que os fatores que influenciam a eficácia de uma empresa são:

a lucratividade, o retorno dos investimentos, a parcela que detêm no mercado, seu crescimento, adaptabilidade e capacidade de inovar e, talvez o objetivo fundamental, a sobrevivência. Uma organização é eficaz quando oferece a seus clientes os serviços e produtos desejados, dentro dos prazos esperados e com preços e qualidade razoáveis. A eficácia decorre tanto da eficiência quanto da equidade.

Dissertando sobre a conceituação de efetividade, Ferreira et al. (2009, p. 21) escreve que para ser efetivo, um indivíduo ou uma organização precisa desenvolver uma tarefa ou um processo de forma eficaz e eficiente, ou seja, fazer as tarefas bem feitas, de acordo com os procedimentos, e ao mesmo tempo produzir resultados relevantes, acima do estipulado, acima das metas. Pode-se resumir da seguinte maneira: ser eficiente é fazer certo as coisas. Ser eficaz é fazer a coisa certa, como nos informa Cavalcanti et al. (2009, p. 61).

2.1 – Formação Familiar Diferenciada

Essa característica visível dos gestores de pessoas efetivo, foi observada pelo autor dessa monografia durante os quatorze anos de experiência que possui como colaborador da empresa pesquisada. É observável (e defendido por alguns autores mencionados a seguir) que o histórico familiar é um fator relevante na formação de um líder. Cavalcanti et al. (2009, p. 74) cita Byham, Smith e Paese (2003), que afirmam existirem quatro domínios básicos de competências para a liderança, a

saber: “habilidades interpessoais, de liderança, de negócio/administração e atributos pessoais”. Escrevendo sobre o desenvolvimento da liderança, a autora menciona Boyett e Boyett (1999), onde estes autores descrevem alguns aspectos importantes e necessários:

as experiências na primeira infância, educação voltada para as artes, experiência profissional e de vida, e treinamento em áreas específicas, como comunicação, por exemplo. O que podemos constatar é que as experiências da primeira infância (elogios, críticas, experimentação, disciplina, entre outras), aliadas a uma educação formal integrada a atividades lúdicas (poesia, música, arte, teatro, história, filosofia e dança), são importantes para a formação do líder e podem fazer a grande diferença para um não líder. A ausência desses atributos de sensibilidade pode impedir a formação de um líder? A resposta é: não. O verdadeiro líder pode buscar o seu autodesenvolvimento como forma de superar os hiatos em sua formação, ao valorizar a integração do pensamento, sentimento, sensação e intuição.

Foi a partir de observações participante do autor dessa monografia, que é possível constatar o que Cavalcanti et al. (2009, p. 74) mencionou citando Boyett e Boyett (1999), onde as características mais visíveis dos gestores de pessoas efetivo estão ligadas, entre outras, à seu acúmulo de conhecimentos, habilidades e atitudes que ele trouxe na bagagem quando foi contratado pela organização. Cita-se o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, e todas as experiências vividas na família, entre os amigos, no bairro, no grupo o qual fazia parte (esporte, igreja, entre outros), na universidade e em alguns casos, o conhecimento adquirido em outras organizações. Souza et al. (2009, p. 98) escrevendo sobre a percepção no processo de avaliação de desempenho, no informa que:

Com exceção da etapa de avaliação infantil, as demais são influenciadas pelos valores que marcam nossa personalidade, originados das experiências e interações sociais. Portanto, nossos valores são construídos e fortalecidos pelo ambiente em que vivemos e influenciam nosso modo de perceber e avaliar o mundo organizacional.

Dissertando sobre a relação comprometimento pessoal e a satisfação no trabalho, Souza et al. (2009, p. 102), cita Lucena (1992, p. 69), que afirma o seguinte:

O comprometimento não nasce de um impulso ou de uma ordem superior, mas é algo que se desenvolve de dentro para fora; é decisão pessoal, é a manifestação objetiva de querer fazer. A satisfação no trabalho é consequência dos interesses desenvolvidos em todas as áreas da vida do indivíduo. A satisfação, ao se vincular a um sentimento de prazer ou dor, afeta a percepção e a avaliação do outro. Portanto, satisfação ou a insatisfação de qualquer aspecto da vida de uma pessoa afeta todas as demais.

O autor dessa monografia acredita que é possível aos pais (ou responsáveis pela criança), desenvolver uma “espécie de *coach*”, um mentor, em relação ao adulto de amanhã que será um gestor de pessoas efetivo (ou um colaborador que possua alto desempenho na sua função). Haja visto que é observável que os pais que possuem mais condições financeiras, acabam encaminhando os filhos para as melhores escolas e universidades, orientando desta forma para que aquela criança se torne um adulto de pelo menos média performance nas organizações públicas ou privadas o qual conseguirá seu emprego. O termo *coach* em inglês designa a figura de um treinador de esportes coletivo. Nas teorias de desenvolvimento de liderança designa uma espécie de mentor, de professor, de orientador. Bitencourt et al. (2004, p. 294) menciona que:

Nesta perspectiva, o líder tem compromisso tanto com os resultados quanto com a pessoa como um todo, seu desenvolvimento e sua realização. Exerce influência no desenvolvimento de padrões éticos, comportamentais e de excelência. O *coach* pode ser identificado ainda como um facilitador, um instrutor que age para reunir as capacidades das pessoas, grupos ou instituições com os quais se relaciona (subordinados, equipe, departamento, etc). [...] *Coaching* significa um *mainstream*, um conjunto de atividades intencionais, que contribuem para que os gerentes trilhem um caminho em direção às aspirações das pessoas e da organização. [...] Os fundamentos do *coach* estão na estratégia, na mudança comportamental e na definição dos valores essenciais.

A autora menciona Goldsmith, Lyons e Freas (2000, p. 06), que afirmam que o *coaching* deveria ser visto a partir da abordagem integrativa e holística, sendo que o “*coach* é alguém com conhecimentos de negócios e da dinâmica interpessoal, hábil para desenvolver *rapport*, informando sobre o contexto que cerca os executivos, capaz de dar *feedback* de forma honesta e de ser um bom ouvinte” – a verdadeira figura de um pai, uma mãe, um irmão mais velho, avós, tios, p.e.

Leite et al. (2009, p. 133) define *coaching* como “...um processo de desenvolvimento humano...[...] Supõe orientação personalizada ao contemplar as habilidades, as competências individuais, assim como as características de personalidade dos indivíduos e suas interações nas equipes de alto desempenho”. Dissertando sobre os resultados da ação humana, e que é possível considerar aquilo que os pais de uma criança proporciona para seu desenvolvimento, Carbone et al. (2009, p. 27), escreve que a ação é

a única atividade que se exerce diretamente entre os homens sem a mediação das coisas ou das matérias. Traz consigo a marca da imprevisibilidade dos homens como seres singulares. Os resultados finais

obtidos da ação humana são os fatos e histórias que podem ser reificados. Essas histórias são socialmente construídas. A ação só existe por meio da palavra, da argumentação, do discurso. [...] deve-se conceber o conceito de conhecimento como “crença verdadeira justificada”. É somente através da ação que uma pessoa pode construir a sua identidade: nós somos o que fazemos.

Carbone et al. (2009, p. 56), afirma que o desempenho é a consequência da competência. O desempenho representa uma expressão, uma manifestação da competência. Sabe-se que os responsáveis pela criança podem proporcionar a geração de competências para ela, proporcionando os estudos em boas escolas, a prática de esporte e a condição de variedade de experiências que irão compor o bojo de competências que ficarão impressa em alto relevo no comportamento, nas habilidades e nas atitudes dela. Carbone et al. (2009, p. 73), disserta que o

desenvolvimento de competências humanas depende essencialmente de três fatores: do interesse da pessoa por aprender; um ambiente de trabalho que incentive a aprendizagem; e do sistema de educação corporativa disponível ao indivíduo.

De acordo com Carbone et al. (2009, p. 73), é possível trocar o ambiente de trabalho pelo ambiente familiar; e trocar o sistema de educação corporativa pelo sistema educacional o qual a criança terá acesso, para que gere nela o interesse por aprender e o desenvolvimento de competências humanas. Leite et al. (2009, p. 71), dissertando sobre princípios de análise de performance, escreve que

entre 5% e 15% da performance humana dependem de conhecimento e habilidades; abaixo da superfície deste *iceberg* estão:
 atitudes, feedback e consequências;
 ambiente de trabalho, ferramentas e recursos;
 prioridades, normas e procedimentos;
 práticas gerenciais;
 estrutura e objetivos da organização;
 cultura.

O *coaching* envolve aconselhamento, ensinamento, monitoria e confrontação, como nos informa Tonet et al. (2009, p. 88). Para a autora, o *coaching* exige que *coach* possua algumas características práticas e fundamentais tais como ouvir, analisar e “compreender o comportamento humano, identificar conflitos, focalizar o acerto, identificar e clarificar erros, fazer a leitura de cenários presentes e futuros, e também atitudes tais como ser empático, solidário, apoiador, confidente e amigo”. É possível perceber que muito provavelmente não existem pessoas melhores para proporcionar essas características de *coach* para uma criança do que seus pais ou responsáveis. Souza et al. (2009, p. 22) escreve que “podemos perceber que múltiplas influências,

ao afetar o potencial do ser humano, irão possibilitar um desempenho mais efetivo ou não”.

Souza et al. (2009, p. 23) afirma que “o desempenho humano também pode ser percebido como aplicação dos esforços das pessoas em busca de produtividade efetiva...”. Concernente aos valores individuais, Ferreira et al. (2009, p. 30) disserta que eles podem ser divididos em duas vertentes: Aqueles valores que nascem com as pessoas, e que estão inseridos no nosso código genético. A outra vertente dos valores pessoais, “diz respeito aos valores adquiridos ao longo da vida, por meio da educação, seja ela formal ou informal, e da maneira como o mundo é percebido”. Para este autor, a interação dos valores do código genético com os valores adquiridos e percebidos, “forma o cadinho da construção e reconstrução dos valores individuais”. É mencionado ainda que

Os valores individuais, fruto dessa construção/reconstrução, formarão a base de ação comportamental para que os indivíduos busquem realizar seus anseios e aspirações na construção da vida.

A singularidade organizacional tem como causa a integração diária dos valores dos indivíduos que fazem parte da organização, e que por não se dissociarem da educação que receberam no ambiente familiar, são vividos, acrescentados (e em alguns casos diminuídos) no ambiente organizacional.

2.2 – Formação Acadêmica de Qualidade

Carbone et al. (2009, p. 82), citando Polanyi (1983), escreve que existem dois tipos de conhecimentos, o tácito e o explícito. O conhecimento tácito é aquele que está relacionado com as experiências pessoais durante toda vida. Ele é “pessoal, relacionado a um contexto específico e difícil de ser formalizado e comunicado [...] incluindo elementos cognitivos e práticos”. O conhecimento explícito é o tipo de conhecimento que pode ser comprovado a partir dos certificados/diplomas conquistados após se concluir alguma etapa da educação formal. Carbone et al. (2009, p. 103, 105, 110), nos informa que

A inteligência organizacional representada pelos sistemas de informação e conhecimento, pelas competências dos funcionários, pela qualidade dos processos de produção e de atendimento ao cliente tornou-se fator decisivo no ambiente competitivo contemporâneo. O conhecimento passou a ser visto como o grande diferencial da produção. [...] Se as empresas têm em mãos uma metodologia adequada e oficial para avaliação do seu patrimônio tangível, o mesmo não se pode dizer para o seu patrimônio intangível. Na

sociedade do conhecimento, o maior patrimônio das organizações é o saber e este não está sendo devidamente mensurado. [...] Edvinsson e Malone (1998) afirmam que o valor de mercado de uma empresa é a soma do capital financeiro com o capital intelectual. Quando a Microsoft atinge um valor de mercado cerca de 100 vezes o seu patrimônio líquido, isso significa que o seu ativo intelectual vale 99% do valor da companhia (Stewart, 1998). [...] Segundo Edvinsson e Malone (1998), o patrimônio contabilizado (ativo tangível) das organizações vale somente entre 6 e 20% do seu valor total. [...] O que seriam, de fato, esses ativos intangíveis? Neles estão as patentes, marcas registradas, direitos autorais, direitos exclusivos de comercialização, tecnologia da linha de produção, o portfólio de clientes fieis e satisfeitos, a competência dos funcionários, o modelo de gestão e liderança, a capacidade de inovação, os bancos de dados, entre outros.

Os modelos de gestão do capital intelectual das organizações, também conhecidos como sistemas de avaliação dos ativos intangíveis, possuem exemplo o *Balanced Scorecard* (BSC), de Kaplan e Norton (2004); o navegador da Skandia, de Edvinsson e Malone (1998); o radar, de Stewart (1998); o sistema de gerenciamento e avaliação de patrimônios de conhecimento, de Sveiby (1998). Eles ensinam como “alcançar o sucesso financeiro: ampliar o foco para os ativos intangíveis, monitorando indicadores para esses ativos, em vez de utilizar apenas os indicadores financeiros tradicionais”.

Foi observado pelo autor dessa monografia (e comprovado pela pesquisa) que num ambiente de uma indústria de mineração e pelletização de minério de ferro, uma das características mais visíveis do gestor de pessoas efetivo é sua formação acadêmica em universidades federais de alta qualidade, dentre as quais se destaca a UFOP. Essa universidade se destaca devido os alunos conviverem em repúblicas, o que trabalha profundamente as relações interpessoais dos estudantes de engenharia ao longo dos cinco anos de formação, pois eles possuem o estigma de serem profissionais mais orientados para tarefas do que para pessoas³.

A formação acadêmica de qualidade proporciona ganhos elevados na formação de um capital intelectual diferenciado. Ao contrário dos bens financeiros, o capital intelectual tem o poder de se multiplicar. “O capital financeiro se deteriora e, enquanto um ganha, o outro perde”, haja visto que os bens financeiros não conseguem estar em dois ou mais lugares ao mesmo tempo. Já o conhecimento é um poder que qualquer pessoa pode obter. O conhecimento pode e deve ser

³ Essa constatação foi feita através de conversas informais com vários gestores que possuem formação na UFOP, inclusive através de e-mail – que serve como registro.

disponibilizado para outras pessoas sem que o seu detentor fique destituído dele, como nos lembra Tonet et al. (2009, p. 59).

2.3 – Ambiente Organizacional

Um dos pressupostos para o desenvolvimento desta monografia é que para um gestor de pessoas ser considerado efetivo, é necessário um conjunto de fatores que servem de pilares para se alcançar este patamar. Um destes pilares é o ambiente organizacional e a cultura organizacional o qual o gestor de pessoas faz parte. Como exemplo de um ambiente organizacional favorável, é possível citar a utilização de: ferramentas e *softwares* de gestão que os gestores possuem acesso, o nível de informação que a organização divulga para eles, o investimento em capacitação e bolsas de pós-graduação, entre outros, os quais potencializam a existência de gestores de pessoas efetivo, de alto desempenho. Escrevendo sobre algumas variáveis mais importantes para se compreender o cotidiano organizacional, e que o autor chama de perspectiva integrativa das organizações, Ferreira et al. (2009, p. 28) menciona as seguintes e seus pesquisadores:

estilos de liderança (Mintzberg, 1995; Cavalcanti, 2004), desenvolvimento de equipes (Mascovici, 1995), processo decisório (Pereira e Fonseca, 1997), poder, processos de mudança (Motta, 2001); planejamento estratégico (Ansoff, 1977), valores (Rescher, 1969), ambiência (Lawrence e Lorsche, 1967).

Dissertando sobre cultura organizacional, Bitencourt et al. (2004, p. 244) menciona que apesar “de as conceituações apresentarem-se com nuances e mesmo diferenças, em um aspecto parece haver consenso entre os estudiosos, que é o de atrelar cultura organizacional ao condicionamento dos integrantes de uma dada organização, no que tange às ações e aos comportamentos socialmente aceitos pela mesma”. A autora cita Aktouf (1994, p.51) que define cultura organizacional como

a cultura é um complexo coletivo feito de representações mentais que ligam o imaterial e o material”. Ela cita ainda que para Edgar Schein (1984, p.4) “a cultura organizacional é o modelo dos pressupostos básicos, que determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e interna”. Para Schein ainda, tendo como pressuposto para se compreender mais profundamente a cultura de uma organização, há que se ter em conta:

- O nível dos artefatos e das criações; a arquitetura, o lay-out, os modelos de comportamentos visíveis e invisíveis, a maneira como as pessoas se vestem, cartas, mapas.
- O nível dos valores; em geral; valores manifestos.

- O nível dos pressupostos inconscientes; as pessoas compartilham valores que levam a determinados comportamentos que, ao se mostrarem adequados a solução de problemas, vão se transformando em pressupostos inconscientes.

Aktouf cita Luppi (1995, p.16-7), o qual afirma o seguinte: “acredito que a cultura deva ser entendida como um todo, um grande sistema, do qual fazem parte as pessoas, os comportamentos, as ideias, os objetos e os processos”. A cultura organizacional é compreendida pelos conhecimentos formados na organização e que servem para dar respostas às necessidades diárias da empresa, como nos informa Tonet et al. (2009, p. 135). Milkovich e Boudreau (2010, p. 75) escrevendo sobre “sistemas de trabalho de alto desempenho” afirmam que a

Abordagem sociotécnica reconhece tanto a importância da sociologia no ambiente de trabalho como dos ganhos de produtividade com o uso da tecnologia correta. Ela assume que esses dois subsistemas estão inter-relacionados, servem de parâmetros um para o outro, e precisam estar adequados entre si para que se obtenha um funcionamento ótimo. A organização de trabalho de alto desempenho é uma consequência dessa abordagem sociotécnica.

Elemento	Tradicional	Alto Desempenho
Pessoas	Focalizado em um pequeno conjunto de tarefas de desempenho individual.	Coordenado com os outros, utiliza a equipe de trabalho para conduzir uma série integrada de atividades.
Decisões	Gerencia o processo por meio de hierarquias de comando e controle.	Dá poder às equipes para que tomem decisões para acelerar e melhorar o processo.
Informação	Disponível apenas quando estritamente necessário.	Totalmente disponível em tempo real à qualquer membro de equipe para facilitar a tomada de decisões.

Fonte: Milkovich e Boudreau (2010, p. 74).

Escrevendo sobre as necessidades humanas no ambiente organizacional, Bitencourt et al. (2004, p. 392), menciona que é possível fazer “um breve resumo atualizado, podemos dizer que as necessidades humanas, no trabalho, consideradas fundamentais são”:

- Ser reconhecido por suas atribuições e tratado como ativo valioso;
- Ter oportunidades de crescer e desenvolver-se como pessoa, como ser humano;
- Compreender seu papel e como ele se encaixa no propósito da empresa e ainda como pode contribuir para realizá-lo;
- Ser percebido, compreendido, tratado e respeitado como ser humano;
- Perceber que seus objetivos e propósito pessoal são valorizados, e que sua realização não só é possível, como se harmoniza com o propósito da empresa onde trabalha;
- Obter recompensas morais, e não apenas materiais.

É citado pela autora ainda sobre uma matéria publicada pela revista Exame (Janeiro de 2002), no seu encarte especial, onde é apresentado os resultados de uma pesquisa da época que apontou as 100 melhores empresas do Brasil para se trabalhar, onde foi identificado cinco leis que fazem a diferença nessas empresas. Uma das cinco leis chama-se “brilho nos olhos” – pois os profissionais estão escolhendo empresas que possuem valores parecidos com os seus e que possam manter o brilho nos seus olhos toda vez que ele chega para trabalhar.

A partir do ambiente organizacional, Madruga et al. (2006, p. 112) nos informa sobre as capacidades e competências de qualquer organização que almeje ser reconhecida como uma organização de alto desempenho, que são três:

capacidades estratégicas – possibilitam a definição de rumos e abrangem a capacidade da organização para aprender (adquirir, assimilar e usar a informação) e a capacidade de altos executivos para gerenciar a implementação de estratégias;

capacidades funcionais – dizem respeito à execução de tarefas funcionais e incluem capacidades de marketing, de gestão financeira, e de gestão de operações.

capacidades operacionais – têm a ver com a operação de maquinário, a aplicação de sistemas de operação e o processamento de ordens.

Dentro do ambiente organizacional, Cavalcanti et al. (2009, 28) menciona sobre um novo paradigma contemporâneo para as organizações, que pressupõe troca, “participação, rede de relações⁴, aprendizagem individual e coletiva, favorecendo a conexão afetiva e intelectual entre as pessoas, tornando o trabalho um veículo de satisfação, realização e crescimento pessoal”. Surge assim uma nova postura profissional, que reduz a “dicotomia entre trabalho e prazer, entre convicções e carreira, e entre éticas pessoais e profissionais (Ferguson, 1995)”. É percebido também que a cultura e o ambiente organizacional de empresas multinacionais são fortemente influenciados pela cultura e ambiente organizacional dos clientes e dos acionistas. Um indicador deste fato é a necessidade destas empresas de serem reconhecidas no mercado onde atua pelas normas internacionais ISO 9000 (qualidade), 14000 (meio ambiente), OHSAS 18000 (higiene, saúde e segurança do trabalho), 27000 (tecnologia da informação), entre outras.

⁴ É observado pelo autor dessa monografia que a rede de relações é muito forte na empresa, tornando-se um diferencial entre os gestores pesquisados (os da área da produção em particular). Observa-se que uma das causas é o fato de a grande maioria ser engenheiros provenientes do Estado de Minas Gerais, portanto, seus familiares e amigos estão a pelo menos 600 km de distância. Outro fato é que eles estudaram a graduação em sua maioria em duas universidades de Minas Gerais (UFOP e UFMG), e em muitos casos são contemporâneos de graduação.

2.4 – Capacidade de Trabalhar em Equipe

Teixeira et al.(2010, p. 106), dissertando sobre a definição de equipe, cita Wilson e coautores (1999:25), que por sua vez fazem referência a Katzenbach e Smith, que conceituam equipe como “um pequeno número de pessoas comprometidas com um propósito comum, metas de desempenho e uma abordagem pela qual eles são mutuamente responsáveis”. França e Arellano et al. (2002, p. 239), cita Katzenbach e Smith, que estabeleceram cinco fatores diferenciadores para a definição de grupo e equipe, a saber:

- **Pseudo-equipe:** grupo que pode definir um trabalho a fazer, mas não busca nem se preocupa com o desempenho coletivo. As interações entre os participantes inibem o desempenho individual e não produzem nenhum ganho oriundo do esforço coletivo.
- **Grupo de trabalho:** nessa configuração, os membros podem partilhar informações. As responsabilidades, os objetivos e os produtos, porém, são individuais. Mesmo que sejam eficientes, esses grupos não produzem trabalho coletivo, já que seus componentes não vislumbram nenhum motivo para se transformar numa equipe.
- **Equipe potencial:** modalidade em que há disposição em produzir algo em conjunto. Seus membros, contudo, precisam de maior entendimento sobre a finalidade, os objetivos e mesmo sobre a tarefa.
- **Equipe real:** grupo em que há comprometimento dos membros com os resultados, atuação responsável e confiança, direcionados por objetivos e missão comuns.
- **Equipe de elevado desempenho:** essa modalidade de grupo acresce aos requisitos expostos para a equipe real a legítima e produtiva preocupação e o comprometimento com o crescimento pessoal e o sucesso de cada um dos membros.

Grupos de trabalho possuem como características a composição com no mínimo duas pessoas, um ou mais objetivos em comum e uma organização formal entre estas pessoas, como afirma Tonet et al. (2009, p. 21). Estes grupos de trabalho podem ser formais ou informais, possuindo como fases ou estágios: a aproximação, o começo da relação, a sustentação, a ampliação e o encerramento. Para Tonet et al. (2009, p. 43), tanto na literatura, quanto na prática,

percebe-se que de uma forma geral é esperado do líder que estimule as pessoas a cumprirem objetivos e metas, perseguindo uma visão que poderá alavancar resultados melhores e garantir a sustentabilidade da organização. [...] Tradicionalmente, o líder é descrito como alguém que vai à frente dos seus seguidores. [...] Essa forma de ver tem como base uma concepção individualista de mundo, que vem sendo substituída por outra, mais centrada na participação coletiva e na definição do líder como um facilitador dos processos organizacionais. [...] As rápidas mudanças na tecnologia e as verdadeiras revoluções na gestão de pessoas estão fazendo com que o ato de liderar venha a passar por uma série de adaptações à nova realidade.

Utilizando a técnica observação participante, o autor dessa monografia confirma que faz parte da cultura organizacional da empresa pesquisada o que Tonet et al. (2009, p. 44) afirma: “é de grande importância que o líder de equipe [gestor de pessoas] assuma comportamentos que facilitem e estimulem o desempenho das pessoas. Ou seja, que assuma o papel de facilitador do trabalho em equipe”.

Bitencourt et al. (2004, p. 136) estabelece cinco condições essenciais para obtenção de equipes: metas ou propósitos em comum – trabalho em conjunto – responsabilidade e compromisso – cooperação – comunicação aberta e efetiva. Para o autor, existem três dimensões do trabalho coletivo: pessoas – grupos – equipes. A primeira ação a ser executada quando se pensa em transformar as pessoas para se atingir o grau de equipes é capacitá-las para desenvolver auto-avaliação. A ideia é reduzir ao mínimo possível a diferença entre os objetivos organizacionais e os objetivos individuais dos colaboradores, aumentando no colaborador o senso-percepção, que propicia “análise de procedimentos inadequados e a reformulação de conceitos arcaicos nas relações interpessoais. Para facilitar isso, a empresa pode utilizar-se da aprendizagem vivencial, dos diálogos abertos e dos *feedbacks* 360º”.

Bitencourt et al. (2004, p. 293) salienta que “com a ênfase atual no capital humano, faz-se necessário pensar a liderança de forma mais abrangente, abandonando o estilo individual, em prol de torná-la um recurso organizacional, que é de domínio de toda empresa. As pessoas devem se auto gerenciar, pois o exercício da liderança tem implicado cada vez mais alternância entre membros de equipes, conforme os conhecimentos e competências que cada um detém. De acordo com Stephen Covey (1999), a eficácia da organização apresenta relação direta com a eficácia pessoal, e o comportamento organizacional agrupa o comportamento individual”.

Bitencourt et al. (2004, p. 293) descreve sete hábitos que são característicos das pessoas (e gestores de pessoas) muito eficazes, a saber:

- ser proativo (visão pessoal);
- começar tendo o fim em mente (liderança pessoal);
- priorizar as coisas mais importantes e basear-se em princípios (administração pessoal);
- pensar no ganho mútuo (liderança interpessoal);
- procurar primeiro entender, depois ser entendido (comunicação empática);
- sinergia (cooperação criativa);
- amolar a serra (auto-renovação).

A efetividade das equipes pode ser mensurada a partir do desempenho efetivo, das atitudes voltadas para resultados e dos procedimentos e comportamentos direcionados para resultados, como nos informa Tonet et al. (2009, p. 71). Para a autora, as equipes de alto desempenho possuem como características intrínsecas a “superação dos padrões e limites convencionais; surpreendem pelos resultados obtidos; partem de expectativas elevadas; utilizam na plenitude seus conhecimentos, suas habilidades e suas atitudes; e os membros desenvolvem-se racional, sensorial, emocional, cultural e espiritualmente”. O comprometimento acentuado dos membros da equipe com seus pares é o que diferencia as equipes de alto desempenho das demais.

Chiavenato (2010, p. 231), nos informa que para uma equipe ser categorizada como equipe de alto desempenho, é necessário que haja a inclusão plena de todas as competências de que ela necessite para que possua auto-suficiência e “plena autonomia para alcançar seus objetivos de maneira excepcional”. Dai a necessidade de um gestor de pessoas possuir essa competência em destaque – pois ele será o responsável por inserir os membros da equipe em posições as quais eles consigam potencializar a entrega dos seus resultados. Chiavenato (2010, p. 234) menciona ainda sobre as características necessárias para se construir equipes bem-sucedidas:

1. Compromisso com objetivos compartilhados.
2. Consenso na tomada de decisões.
3. Comunicação aberta e honesta.
4. Liderança compartilhada.
5. Clima e cooperação, colaboração, confiança e apoio.
6. Valorização dos indivíduos pela sua diversidade.
7. Reconhecimento do conflito e sua resolução positiva.

É possível compreender que quando uma tarefa é feita por uma pessoa e quando a mesma tarefa é feita por uma equipe, as chances de sucesso são potencializadas. O que pode nos ajudar a compreender isso é o conceito de sinergia. Shenk e Stutzman (1995, p. 35) citando MacDonald, escrevem que:

Um cavalo pode normalmente puxar cerca de duas toneladas, mas dois cavalos que trabalham juntos podem, às vezes, puxar até vinte e três

toneladas. [...] Este conceito parece ser apropriado ao contexto da igreja [e de qualquer organização], onde duas pessoas podem, frequentemente, realizar mais que o dobro do trabalho de uma.

Este é o conceito de sinergia, que é a ação simultânea de elementos separados que operam associados e possuem um efeito maior do que os ingredientes individuais somados. Quando o gestor de pessoas desenvolve suas tarefas juntamente com os membros da equipe, a consequência gerada é justamente essa sinergia. O êxito do seu trabalho profissional será naturalmente potencializado quando ele dividir com outros a responsabilidade das tarefas que necessitam serem desenvolvidas no ambiente de trabalho.

2.5 – Educação/Formação Continuada

Nos dias contemporâneos da economia globalizada, da pulverização do conhecimento e da informação, dos vários tipos de mídias e tecnologias que são acrescentadas todos os dias, é fundamental que o gestor de pessoas esteja constantemente se reciclando, renovando e adquirindo novos conhecimentos. Os processos das organizações também sofrem modificações que podem partir principalmente dos clientes e também dos fornecedores, o que sempre vai gerar o aprendizado de novas habilidades.

Bitencourt et al. (2004, p. 227) disserta sobre a diferença entre treinamento e desenvolvimento. Para os autores, o treinamento é um processo “sistemático que promove a aquisição de habilidades, regras, conceitos e atitudes que busquem melhor adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais”. Ou seja, é uma forma de adquirir conhecimento em curto prazo e que estejam relacionados com as tarefas a serem desenvolvidas pelo colaborador enquanto membro de uma equipe dentro da organização. Desenvolvimento está relacionado com a aquisição de conhecimentos em longo prazo, para “aperfeiçoar as capacidades e as motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização. O desenvolvimento inclui, além do treinamento, a carreira e outras experiências”.

Junquillo et al. (2007, p. 51) escrevendo sobre a importância da diversidade e perspectivas da aprendizagem organizacional na sociedade globalizada da informação e do conhecimento, afirma que

há, inegavelmente, uma estreita relação, evidentemente não determinística, entre contexto social e produção de conhecimento. [...] Pensar em aprendizagem significa pensar em mudança ou em capacidade de mudar – em mudanças de comportamento, de crenças, de atitudes; em reestruturações no padrão de interpretar e de dar sentido à realidade; em mudança na forma como os indivíduos lidam ou agem no seu contexto ou frente a sua realidade. Assim, aprender expressa-se, no geral, em mudança quer comportamental, quer atitudinal, garantindo flexibilidade, adaptabilidade e capacidade transformadora do ser humano.

É mencionado também por Junquillo et al. (2007, p. 60), quatro perspectivas no estudo da aprendizagem organizacional, a saber:

Adaptativa: regras e padrões de procedimento úteis à vivência coletiva, à produção e ao desempenho na organização.

Compartilhamento de pressupostos: crenças e teorias acerca do fenômeno organizacional para ser usado no dia-a-dia da organização.

Desenvolvimento de base de conhecimento: conhecimentos e informações que se tornam acessíveis e disponíveis a todos os membros da organização.

Institucionalização da experiência: comportamentos e práticas institucionalizadas que guiam a socialização dos membros da organização.

Bitencourt et al. (2004, p. 292) nos informa que “ao tratar da aprendizagem nas organizações e da prática da inovação, Peter Senge (1999, p. 68) salienta que a principal tarefa de um líder é “ajudar as pessoas a produzir juntas mais do que são capazes de produzir sozinhas”. Essa definição bastante pragmática no seu intento de intensificar a produção, apresenta alguns desdobramentos como requisitos básicos para que a liderança seja bem-sucedida para gerar inovação. É mencionado que em primeiro lugar está o conhecimento do próprio propósito, ou seja, da missão que é fundamental para as prioridades da empresa. Em segundo lugar está a definição da visão, a explicitação dos resultados esperados para o futuro. O terceiro e último requisito é a avaliação dos resultados, que pressupõe a utilização de instrumentos de medida e de interpretação. Para Peter Senge, este tripé é a base a qual deve estar construída a liderança efetiva.

O líder eficaz desenvolve continuamente o aprendizado, possuindo, portanto, condições de ser orientado para grandes metas e ideias, como menciona Bitencourt et al. (2004, p. 292), citando Kotter (2000). Milkovich e Boudreau (2010, p. 60) escrevem sobre a necessidade de formação continuada como um dos fatores considerados atividade-chave para o “sucesso de uma organização multicultural”, e mencionam que

os empregados precisam aprender novas habilidades interativas para participar construtivamente das atividades organizacionais com seus

colegas de outras culturas. Uma questão que se levanta aí é se o treinamento deve ser dirigido para o comportamento ou para as atitudes.

Dissertando sobre o tema “a empregabilidade como termo em (des)construção, Bitencourt et al. (2004, p. 350), menciona sobre uma tabela que trata a empregabilidade de gerentes efetivos e gerentes desligados de duas empresas dentre treze pesquisadas. Os dados são a partir de uma pesquisa que a autora desenvolveu tendo como ponto de partida análises do resultado destas duas empresas, que estão localizadas na Região Metropolitana de Belo Horizonte (RMBH), no Estado de Minas Gerais. De acordo com a autora, a RMBH concentra cerca de vinte e cinco por cento da população de Minas Gerais, com um total de três milhões e quinhentos mil habitantes, representando aproximadamente trinta e dois por cento do PIB do estado. Foram selecionadas duas empresas, dentre treze, que entre os anos 1997 a 2001 estavam representadas na Revista Exame, tornando-se referência nas publicações da revista entre estes anos – as quais contatavam como as melhores empresas para se trabalhar no Brasil – Bitencourt et al. (2004, p. 345). Além disso

foram consideradas outras publicações, como Melhores & Maiores (2001), com a classificação das maiores empresas do país, por setor de atividade econômica; o *ranking* estadual das empresas do “Balanço Anual 2001”, publicado pela *Gazeta Mercantil*; a publicação das empresas mais admiradas do Brasil, de *Carta Capital*. Foram identificadas, assim 13 empresas nos anos de 1997 a 2001 que poderiam servir como objeto de pesquisa. A partir dessa primeira triagem, foi feita nova seleção, tendo como critério a diversidade de segmento de atuação: apenas uma empresa representativa de cada segmento seria consultada para participar da pesquisa. Assim, tomou-se como referência que os setores mais significativos para o estudo em questão seriam os setores secundário e terciário, que englobam maior número de profissionais qualificados, além de serem compostos por organizações que vêm sofrendo os impactos do acirramento da competitividade de mercado. Dentre o primeiro grupo identificado das 13 organizações, foram então definidas uma empresa do setor de mineração (Empresa 9) e outra do setor de telecomunicações (Empresa 12). [...] Na definição da amostra dos gerentes pesquisados foram considerados alguns critérios básicos, como formação acadêmica superior, mínimo de dois anos de empresa, área de atuação diferenciada (área administrativa, mercado ou cliente, área técnica específica da empresa). [...] Assim, foram entrevistados gerentes e ex-gerentes, dos sexos feminino e masculino, sendo um grupo de cada empresa, parte efetivamente em exercício nas organizações e parte já delas desligados.

O quadro segue abaixo:

Variáveis de Análise de Conteúdo de Empregabilidade dos Gerentes Efetivos e Desligados das Empresas 9 e 12		
Item	Empregabilidade Gerentes Efetivos	Empregabilidade Gerentes Desligados
Práticas de RH	Manutenção das práticas tradicionais para viabilizar as ações e objetivos da empresa. Mudanças permanentes, mas com foco na produtividade. Reconhecem as tentativas das áreas de RH, mas sentem falta de maior subsídio ao trabalho do gestor.	Inexistência de investimento no quadro de pessoal, a partir de determinado nível; ou seja, em dado ponto da carreira, a empresa considerava que o empregado já tinha muito conhecimento e não incentivava a participação em cursos.
Clima Organizacional	9 – mais saudável, mais abalado pelas demissões recentes. 12 – mais tenso, resultado da expectativa por demissões e reestruturações.	Clima bom, mas agora parece andar tenso e com muita expectativa das pessoas.
Mudanças na Área	12 – implantação de um Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos. 9 – criação de uma diretoria específica de Recursos Humanos, respaldada pela Presidência.	Não se aplica.
Programas Específicos para Gestão de Pessoas	Programas <i>trainee</i> como estratégia para formar mão-de-obra voltada para os valores da empresa.	Inexistência de pelo menos um em destaque.
T & D	Empresas subsidiam a participação em eventos e cursos. 12 – os critérios são mais bem definidos. 9 – falta definir critérios e valores.	Empresas preocupadas, mas não havia critério para convocação ou avaliação posterior de aplicabilidade.
Permanência na Empresa	Dificuldades de mercado, nome da empresa, oportunidade de trabalho desafiante – consideram que têm uma situação privilegiada.	Dificuldades de colocação no mercado, ou seja, insegurança.
Responsabilidade e Crescimento	A empresa não tem se preocupado com aquilo que acha que deve ser buscado pelo empregado.	As empresas devem responsabilizar-se junto com os profissionais, mas isso tem acontecido cada vez menos.
<i>Feedback</i>	Não-existência de um processo sistemático de avaliação, que gera injustiças quanto aos trabalhos realizados.	Existência de um discurso e até intenção da empresa de definir e acompanhar políticas de <i>feedback</i> . Canais informais de comunicação. Caráter político nas informações e leitura de entrelinhas.
O Que Mais Incomoda	Falta de reconhecimento pelo trabalho realizado (sutil/imaterial e remuneração) e envolvimento em trabalhos relevantes. Falta de perspectiva de crescimento.	Não-preparação para as demissões e ausência de critérios nos casos dos demitidos. Falta de valorização e reconhecimento no caso dos que solicitaram desligamento.
Comunicação	Dirigentes acessíveis e inexistência de formalidade na	Percepção de tentativa de transparência que nem sempre

	hierarquia. 9 – ações mais transparentes e reuniões de esclarecimento e informações. 12 – canais tendem a ser abertos, mas o momento é de pouca comunicação e repasse de informações.	se concretiza.
Autonomia nas Decisões	A política adotada é dar autonomia, o que, entretanto, não acontece integralmente em decisões importantes, diante da insegurança gerada pela complexidade do mercado.	Processo considerado satisfatório, com ressalva para o risco da concorrência saber de algo. Fragmentação de setores utilizada como estratégia para não haver acúmulo de saber individual.

Fonte: Bitencourt et al. (2004, p. 350).

Carbone et al. (2009, p. 13-14), cita Peter Drucker, onde diz que quando se aplica o conhecimento no ambiente organizacional, seguida da aplicação do conhecimento ao conhecimento, esta sim, é a grande mudança paradigmática da sociedade pós-capitalista. Para Drucker,

essa mudança significa que hoje vemos o conhecimento como recurso essencial. Terra, mão-de-obra e capital são importantes, mas principalmente, como restrições [...] o fato do conhecimento ter passado a ser o recurso, ao invés de um recurso, é que torna a nossa sociedade pós-capitalista.

Ou seja, o conhecimento é o principal insumo que faz funcionar o motor da vantagem competitiva da geração permanente de inovações, como menciona Carbone et al. (2009, p. 14). Treinamento é pragmático, possuindo como objetivo atuar na área comportamental do treinando-colaborador. Possuindo ainda a função de modelar o comportamento dos indivíduos, estimulando-os a praticarem os valores da organização, como nos informa Pacheco et al. (2009, p. 20-21). Para a autora, o treinamento profissional replica conhecimentos técnicos operacionais e conteúdos de atividades exercidas na organização. O processo de capacitação necessita proporcionar uma visão sistêmica da organização, onde é necessário utilizar de técnicas andragógicas para potencializar a aprendizagem. “Aprender é a única coisa de que a mente nunca se cansa, nunca tem medo e nunca se arrepende”, Da Vinci, citado por Tonet et al. (2009, p. 58).

2.6 – Visão Sistêmica

Carvalho et al. (2011, p. 47-48), concebe a definição de sistêmico como o adjetivo “[que] deriva do substantivo “sistema” e, segundo Checkland e Scholes (1992), está relacionado a um conjunto de processos visto como um todo, em contraposição aos

enfoques analíticos e reducionistas da administração científica”. O autor menciona ainda que

Como estamos tratando da ideia de sistema no contexto organizacional, a abordagem de Checkland e Scholes (1992) trata dos sistemas de atividades humanas (*human activity system*) e destaca quatro características: a emergência, a recursividade, a comunicação e o controle. [...]

A emergência traz a ideia de que o resultado que emerge da combinação das partes é maior que a soma delas.

A recursividade remete ao fato de que as partes que compõem um sistema são sistemas de menor complexidade nele contidos de forma que cada sistema passa a fazer parte de um maior.

A comunicação é o processo pelo qual as partes de um sistema se relacionam e se afetam mutuamente.

O controle é o processo pelo qual um sistema concretiza sua visão e atinge suas metas, promovendo constante adaptação ao seu ambiente, mantendo o sentido de totalidade. [...]

Compreendendo o conceito do termo “sistema”, a ideia da visão sistêmica, portanto, é aquela que abrange o conjunto das partes inter-relacionadas que compõem um sistema, e a totalidade resultante dessa inter-relação.

Para Bitencourt et al. (2004, p. 79), a definição de pensamento sistêmico é: “o processo de compreender a realidade em termos da inter-relação entre partes e variáveis envolvidas em um sistema, problema ou situação de interesse”. Numa empresa, pensar sistemicamente é tomar decisões pautadas em informações sobre os processos anteriores ao qual o colaborador trabalha, além de ser conhecedor o que sua decisão resultará nos processos posteriores ao seu. Porém, existem dificuldades de pensar sistemicamente.

Bitencourt et al. (2004, p. 80), menciona sobre esta dificuldade que muitos líderes possuem. Ocorre que “as pessoas são sufocadas por problemas menores e não conseguem parar e refletir sobre as principais causas das crises organizacionais”. Em muitos casos, a liderança está tão envolvida e acostumada a “apagar incêndios organizacionais”, que não possuem a mente mais descansada para tomar decisões de forma sistêmica, ou holística – como mencionou o professor Alexandre Alberto Leite de Oliveira, durante as aulas da disciplina Modelos de Gestão, do curso MBA em Gestão de Pessoas na FGV, entre os dias 12, 13, 26 e 27 de Setembro de 2012.

Bitencourt et al. (2004, p. 80), disserta sobre uma maior facilidade de se pensar sistemicamente nas organizações contemporâneas, haja visto o desenvolvimento da tecnologia da informação, o qual pode promover tomadas de decisões muito mais assertivas e sistêmicas. Grandes empresas possuem o *software* SAP, que gerencia uma grande quantidade de informações e gera vários tipos de relatórios – que auxiliam na prática da visão sistêmica. Porém, este autor nos lembra que

esbarramos na questão dos conflitos entre departamentos, em uma estrutura construída sob um paradigma anterior. Assim, identificamos organizações nas quais existe uma infinidade de novos recursos, só que são construídas com indicadores do passado. E esses indicadores não dão conta de pensar sistemicamente.

Bitencourt et al. (2004, p. 83), citando Senge et. al, nos esclarece que existem cinco tipos de pensamento sistêmico, a saber:

(1) O PS com viés da teoria social, pela qual se busca entender o mundo através das interações humanas; (2) o PS com o viés da teoria dos sistemas abertos, derivados dos estudos de sistemas vivos de Bertalanffy, pelo qual a realidade é compreendida através de fluxos e restrições. [...] (3) o PS baseado nos Sistema de Informação, segundo o qual o mundo é visto através do fluxo de informações. [...] (4) O PS ecológico, segundo o qual o mundo vivo é inter-relacionado, a mudança é constante e a ordem surge naturalmente em um sistema vivo, supostamente caótico do ponto de vista de um observador externo. [...] (5) O PS baseado na dinâmica de sistemas que teve início com Forrester.

Aprofundando um pouco mais sobre a necessidade de praticar cotidianamente a visão sistêmica nas organizações (e porque não em todas as áreas da vida), Bitencourt et al. (2004, p. 85), descreve dez passos para se praticar o método sistêmico⁵:

1. Definir a situação de interesse.
2. Apresentar o contexto histórico e os cenários através de eventos.
3. Identificar as variáveis chaves.
4. Traçar o comportamento por meio de séries históricas e projeções.
5. Desenhar a estrutura sistêmica.
6. Aplicar estruturas sistêmicas padrão.
7. Realizar modelagem organizacional e identificar modelos mentais.
8. Realizar modelagem computacional.
9. Realizar planejamento de cenários.
10. Reprojetar a estrutura e elaborar planos de ações.

Tonet et al. (2009, p. 46) afirma que o “pensamento analítico é insuficiente para resolver os problemas da era do conhecimento e o que conta é o pensamento sistêmico que inclui a intuição e a imaginação junto à razão e à lógica”. Como princípios do pensamento sistêmico, Bitencourt et al. (2004, p. 86), menciona sobre a existência de cinco deles, a saber:

Princípio 1: tentar perceber e interpretar o todo através da inter-relação entre as partes. [...] Princípio 2: usar metáforas não mecânicas [passando a pensar como fluxo, como rede, como ser vivo]. [...] Princípio 3: usar o contextualismo, em vez do reducionismo [o reducionismo é típico do pensamento analítico]. [...] Princípio 4: dar enfoque primário a relações circulares de causa e efeito [Indica que a natureza fundamental do comportamento da realidade e até mesmo a existência dos fenômenos são baseadas nas relações circulares]. [...] Princípio 5: usar pensamento em

⁵ Este autor menciona que o “método sistêmico é um instrumento que [nos] leva, passo a passo, a aplicar uma linguagem para modelar e entender uma situação”.

rede, em vez de pensamento baseado na construção [o pensamento mecanicista tradicional pensa a construção do conhecimento a partir de “bases fundamentais” e vai construindo o grande edifício, andar por andar].

Para usar com efetividade a visão ou o pensamento sistêmico, é necessário o profissional possuir um conhecimento razoável dos processos da organização o qual ele está inserido, e um conhecimento mais profundo da sua área de atuação. Ou seja, um profissional recém-contratado, caso ele não possua um conhecimento prévio do processo similar na empresa o qual trabalhava, dificilmente poderá ser requerido dele que tome decisões utilizando a visão sistêmica. Bitencourt et al. (2004, p. 89) escreve que “quando se trabalha com o PS dentro de áreas homogêneas como, por exemplo, finanças ou produção, há um razoável rendimento na identificação de problemas internos”. O autor afirma ainda que “o pressuposto fundamental do PS é o aproveitamento de uma inteligência coletiva e das múltiplas visões dos participantes”.

Como estamos dissertando sobre a prática do pensamento sistêmico dentro das organizações, sabe-se que existem alguns requisitos para o pensar dentro da empresa. Bitencourt et al. (2004, p. 105-106), relata que todos os colaboradores são orientados e estimulados a pensar de forma sistêmica, porém sobre as seguintes condições:

1. pensar de forma compatível com a hierarquia de poder;
2. pensar seguindo sempre as prioridades da empresa e nunca os interesses pessoais;
3. pensar de forma integrada com os demais participantes da empresa, formando um sistema; selecionar o melhor pensamento individual não leva a maior eficácia dentro da companhia.

Para a organização alcançar o patamar de alta performance, é necessário a liderança pensar de forma integrada, o que potencializa as chances de acerto das decisões tomadas – e que é muito melhor do que um profissional decidir isoladamente. Este mesmo autor nos apresenta uma lista de conceitos para o pensar em organizações hierarquizadas, que são:

- a percepção dos problemas como divisíveis em partes sequenciais;
- a necessidade de delegar o pensar aos subordinados;
- a dramaturgia adequada ao pensar nas organizações;
- a prioridade para pensar e decidir;
- os facilitadores do pensar nas organizações.

Ele nos lembra que esta lista não está completa, e que deve existir outros conceitos para se utilizar a visão sistêmica. Zaccarelli afirma ainda que dentre os conceitos, o

mais importante é o primeiro, pois muda a forma de definir os problemas, viabilizando os dois conceitos seguintes.

Bitencourt et al. (2004, p. 113), menciona sobre os facilitadores do pensar nas organizações, os quais ele cita apenas três: cultura organizacional (que para ele é o mais importante) – o conhecimento sobre as técnicas de pensar – e o terceiro facilitador do pensar são a utilização de inteligência artificial (o *software* SAP, p.e.) e os manuais de procedimentos, entre outros. O autor menciona oito formas de pensar dentro das organizações:

1. Pensamento lógico (inclui o método cartesiano, a abordagem de sistemas, etc.)
2. Pensamento político (para os chefes)
3. Pensamento estratégico
4. Pensamento sobre riscos
5. Pensamento criativo
6. Pensamento adaptativo (inclui cenários)
7. Pensamento por similitude e simulação
8. Pensamento moral e ético

Ele cita que existem empresas que estão dando um passo à frente na utilização do pensamento sistêmico, quando elas proporcionam a mudança da cultura no sentido de permitir aos colaboradores um período de tempo para pensar sem se justificar e sem qualquer atividade física. Carvalho et al. (2011, p. 58), menciona que ao se considerar a necessidade de uma “visão sistêmica para a boa gestão das organizações, e lembrando que sistema é um conjunto de partes inter-relacionadas, os processos são os componentes que interligam as partes de um sistema”.

2.7 – Utilização de Ferramentas de Gestão

Como essa monografia está relacionada com objetivos e públicos da área de administração de empresas/gestão, e devido às restrições impostas em relação ao número de páginas, o autor não definiu conceitualmente cada uma das vinte e duas ferramentas de gestão relacionadas abaixo. Excetua-se o Campo de Ideias, que é uma ferramenta contextual na Samarco Mineração S/A, onde desde 1999 é possível a qualquer colaborador registrar num sistema, propostas pessoais referente a melhoria de qualquer área ou processo da organização, inclusive recebendo prêmios em dinheiro e reconhecimento pela implantação da proposta de melhoria. No evento anual de reconhecimento do Campo de Ideias, Kaizen e *Lean Six Sigma* de 2013, o Diretor Presidente mencionou que para cada um real investido na implantação das

ideias (propostas de melhoria), a empresa obtém um retorno de sete reais. As vinte e duas ferramentas de gestão mencionadas na pesquisa foram:

BSC	Objetivos Estratégicos	Metas
Planejamento Estratégico	<i>Brainstorming</i>	Plano de Ação
Programa 5'S	Organograma	<i>Benchmarking</i>
<i>Empowerment</i>	PDCA	Missão
Visão	Gestão Por Processos	<i>Feedback</i>
PDI	Avaliação de Competências	Kaizen
Mapa Estratégico	<i>Lean Six Sigma</i>	Campo de Ideias
<i>Coach</i>		

2.8 – Orientação Para Resultado

As organizações tem buscado potencializar o equilíbrio entre a valorização das pessoas e que elas possuam forte orientação para resultado. Como são as pessoas que geram os resultados para a empresa, é necessário este investimento, pois mesmo empresas automatizadas ao máximo, sempre existirão pessoas operacionalizando as máquinas. Para o gestor de pessoas, a competência orientação para resultado, é muito mais exigida, pois como líder de uma equipe, os resultados desta sofrerão impactos positivos e/ou negativos de acordo com o nível de envolvimento e o nível de motivação desta competência do gestor. Faissal et al. (2009, p. 47), nos relata que

mesmo tendo classificações distintas, as competências organizacionais e as individuais [...] apresentam correspondência entre si. [...] é igualmente importante considerar que as pessoas também possuem objetivos estratégicos individuais e que os melhores resultados serão obtidos onde houver mais harmonia desses com os organizacionais.

Como estratégia no incentivo de retenção de talentos, as organizações de alto desempenho investem no desenvolvimento das pessoas que compõem seu rol de colaboradores, pois quando existe o equilíbrio dos objetivos pessoais com os objetivos organizacionais, o “profissional [...] ficará na organização e contribuirá por um período de tempo indeterminado”, como afirma Faissal et al. (2009, p. 51). De

acordo com a teoria observação participante⁶, o autor desta monografia confere a existência desta estratégia entre os gestores da organização pesquisada. As competências humanas, de acordo com Faissal et al. (2009, p. 49), são representadas pelo

conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que cada pessoa mobiliza ao executar uma atividade. A partir desta premissa, podemos subentender que as competências humanas, quando avaliadas no contexto organizacional, pressupõe a integração da sua aplicação em prol de um resultado esperado e em consonância com a estratégia prevista.

Junquillo et al. (2007, p. 274) mencionam sobre oito diferentes conceitos de oito diferentes autores sobre competência. Dentre estes, cita-se quatro: McClelland (1973) que afirma: “característica subjacente a uma pessoa que é casualmente relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação”. Boyatzis (1982): Competência é o “conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um alto desempenho”. Mandon (1997): “saber-mobilizar conhecimentos e qualidades para fazer frente a um dado problema”. Prahalad e Hamel (1990): a competência da organização, ou competência essencial, “é o aprendizado coletivo na organização, especialmente a capacidade de coordenar as diversas habilidades de produção e integrar as múltiplas correntes da tecnologia. São difíceis de serem imitadas pela concorrência”.

É notório que as empresas contemporâneas utilizam de estratégia em todas as áreas possíveis da organização: vendas, produção, manutenção, gestão de pessoas, financeira, compras, entre outras, para se manter viva e competitiva no mercado onde atua. Dissertando sobre estratégia competitiva, Faissal et al. (2009, p. 47-48), escreve sobre três categorias distintas, que são:

Excelência operacional – ter o melhor processo em serviços, produção, comercialização e distribuição;
Inovação em produtos – desenvolver padrões de tecnologia e qualidade que garantam a liderança no segmento e influenciem o mercado;
Orientação para clientes – diagnosticar o máximo de informações sobre os clientes, manter relacionamentos e obter sua preferência.

⁶ Carbone et al. (2009, p. 61), escreve que essa técnica constitui-se em um exame detalhado do “fenômeno ou objeto estudado. [...] Segundo Viegas (1999) e Mattar (1996), a observação pode ser do tipo participante, quando o investigador se coloca no mesmo nível das pessoas que compõem o fenômeno estudado, atuando como se fosse um integrante da equipe de trabalho”. Kaser (2004, p. 276), menciona que a observação participante pode “..ser empregada sempre que se é testemunha de um acontecimento (social) numa cultura desconhecida...”.

É possível que estas três categorias sobre estratégia competitiva sejam o supra-sumo do que existe de mais moderno em gestão empresarial, podendo ser acrescentado o foco em redução de custo; o respeito e o investimento no meio ambiente e nas pessoas que compõem o público interno (colaboradores, colaboradores terceirizado, fornecedores, entre outros), e o público externo (clientes, moradores da comunidade do entorno da organização, governos, órgãos governamentais, entre outros); e a diversificação dos fornecedores (para não ficar na dependência de alguns deles). Tratando do tema competência nas organizações, Junquilha et al. (2007, p. 273), afirma que existem três perspectivas, que são:

Competências individuais – que se referem à entrega do indivíduo à organização a partir do seu trabalho.

Competências coletivas e/ou grupais – referem-se às competências coletivas entregues à organização e que são resultado de trabalho coletivo.

Competências organizacionais – dizem respeito à estratégia da empresa e resultam de trabalho coletivo.

É possível que o ideal da performance elevada da orientação para resultado de um gestor, seja o equilíbrio entre suas competências individuais, alinhadas com as competências coletivas (das outras áreas parceiras dentro da organização), que possua como produto final o patamar de organização de alto desempenho.

Pode-se citar como exemplo do esporte o piloto de fórmula um Sebastian Vettel. Ele conseguiu este equilíbrio – é um piloto de alto desempenho e orientado para resultados – as áreas de projeto (Adrian Newey), engenharia de corridas, os mecânicos, o líder da equipe, Christian Horner – todos conseguiram potencializar suas entregas de resultados e geraram uma equipe de corridas que já há quatro anos consecutivos conseguem manter-se como uma organização de alto desempenho. Pode-se citar também o time de futebol espanhol – Barcelona, e o jogador de futebol daquele time – Lionel Messi. Uma pergunta que fica é: será que se Sebastian Vettel e Lionel Messi fossem membros de equipes inferiores, com baixas competências organizacionais e baixa orientação para resultados, eles teriam alcançado os resultados que conseguiram? Portanto, o autor desta monografia acredita que para um gestor de pessoas ser efetivo, é necessário um conjunto de fatores favoráveis (pessoais e organizacionais), que gerem um gestor de alto desempenho, equipes e organização de alto desempenho também.

Faissal et al. (2009, p. 64), concluindo o tema sobre competência, afirma-nos que “todos somos competentes, de uma forma ou de outra, e, em algum momento, a

capacidade de combinar as diversas competências que possuímos e aplicá-las na ocasião oportuna é o que nos distingue dos demais”. Souza et al. (2009, p. 22) escreve que

Para Gil (2001), o espaço privilegiado deste processo de gerenciamento na ação organizacional decorre do fato de a força humana ser a fonte de vantagem competitiva mais decisiva na atualidade. Lawer (1996) afirma que as três fontes de vantagem competitiva mais poderosa são a tecnologia, a arquitetura organizacional e as pessoas. No entanto, a arquitetura organizacional, apesar de assegurar efetividade organizacional, é concebida pelo homem. [...] a tecnologia [...] depende das pessoas para garantir a sua plena utilização. Pessoas, portanto, são fontes decisivas para a obtenção da excelência. Entretanto, a sustentação de patamares crescentes de excelência apenas será possível se o olhar gerencial estiver centrado nos fatores pessoais e organizacionais que afetam o desempenho obtido.

A seguir temos as competências da Samarco Mineração S/A, que são:

1. Orientação para resultados.
2. Visão sistêmica.
3. Orientação estratégica.
4. Gestão de pessoas.
5. Articulação de relacionamentos.
6. Antecipação e adaptação à mudança.
7. Trabalho em equipe.
8. Aprendizagem organizacional.
9. Comunicação.
10. Aprimoramento de processos/Inovação.
11. Atuação em projetos.
12. Planejamento e organização.
13. Orientação para saúde e segurança nas operações.

2.9 – Inteligências Múltiplas

As inteligências múltiplas possuem como um dos seus principais expoentes o pesquisador Howard Gardner. Gardner categorizou sete perspectivas da inteligência humana, as quais fornecem mais informações acerca de como o ser humano entende e se comporta nos vários ambientes sociais (família, amigos, colegas, trabalho, escola, trânsito, lojas, igreja, entre vários outros), e como aprendemos gerando autoconhecimento. Citando Gardner, Finamor (2012, p. 13) escreve que as sete inteligências são descritas como:

Inteligência Linguística ou Verbal: Sensibilidade para o som, ritmo e significado das palavras: sensibilidade para as diferentes funções da linguagem. Habilidade para usar a linguagem para convencer, agradar, estimular ou transmitir ideias.

Inteligência Musical: Habilidade para produzir e apreciar ritmo, tons, timbres, para discriminar sons, para aprender a música, tocar instrumento ou compor.

Inteligência Lógico-Matemática: Sensibilidade e capacidade para perceber padrões matemáticos ou lógicos, habilidade para lidar com uma série de raciocínios, para explorar padrões, levantar hipóteses, para experimentar de forma controlada.

Inteligência Espacial: Capacidade para perceber o mundo visual e espacial e de atuar sobre ele. Capacidade de pensar em termos tridimensionais, de perceber imagens externas e internas, de criar, transformar ou modificar imagens, de se localizar objetos no espaço.

Inteligência Cinestésica: Capacidade para controlar os movimentos do corpo, para usar a coordenação fina e ampla no esporte, nas artes cênicas ou plásticas. Permite que os indivíduos manipulem objetos com precisão e se movam de forma coordenada e precisa.

Inteligência Interpessoal: Capacidade para entender e interagir de forma efetiva com outras pessoas, para discernir e responder apropriadamente aos temperamentos, motivações, humores e desejos dos outros.

Inteligência Intrapessoal: Acesso aos sentimentos próprios e capacidade para diferenciá-los. Conhecimento sobre capacidades, limitações, inteligências e desejos próprios, Habilidade para se perceber e para usar este conhecimento no planejamento e direcionamento da própria vida.

A autora nos lembra ainda que vale ressaltar que todas informações adquiridas sobre o comportamento humano através dos testes, servem apenas como um dos pilares para se conhecer e compreender sobre a personalidade humana. Os testes não devem de maneira alguma ter a maior importância para se definir o comportamento. Sabe-se que o ser humano é bastante complexo para sua compreensão plena estar limitada a padrões definidos por testes, ou seja, quando se refere a pessoas, é difícil ter uma resposta exata sobre como prever comportamentos. A compreensão destas sete perspectivas da inteligência humana pode auxiliar qualquer profissional que almeje o alto desempenho, o ser efetivo na sua profissão. É possível melhorar a perspectiva que teve uma pontuação menor, e/ou potencializar aquela que teve maior pontuação. Quando se identificam e se compreendem as qualidades pessoais ou os pontos a serem melhorados, logicamente fica mais assertivo desenvolver-se para potencializar a entrega pessoal de resultados, e possivelmente até superar esta entrega – gerando profissionais de alto desempenho.

3 – RESULTADOS E ANÁLISES DA PESQUISA⁷

Primeiro Questionário

Este questionário procurou definir se o gestor de pessoas é efetivo ou não. Conforme as orientações para a tabulação dos resultados demonstrada abaixo, a média geral dos respondentes – num total de 19 questionários respondidos, foi de 33,4 pontos. Ou seja, todos tiveram em média, uma pontuação acima do mínimo requerido para o gestor de pessoas estarem dentro da faixa e ser considerado que possuem boas práticas de postura de gestão, sendo necessário apenas desenvolver ações para seu desenvolvimento contínuo como gestor efetivo de pessoas.

Quadro de Tabulação de Resultados:

5 – Com muita frequência.

4 – Com frequência.

3 – Às vezes.

2 – Poucas Vezes.

1 – Raramente.

Agora, transcreva os pontos atribuídos a cada uma das questões e totalize as colunas abaixo:

1	2	3	4	5
<u>4</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>5</u>	<u>4</u>

6	7	8	9	10
<u>4</u>	<u>4</u>	<u>4</u>	<u>4</u>	<u>4</u>

11	12	13	14	15
-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

⁷ **NOTA:** O primeiro questionário contendo quarenta perguntas proporciona para o pesquisador, parâmetros que podem ser utilizados para definir se um gestor de pessoas é efetivo ou não. Porém, o autor não utilizou a pontuação sugerida para a análise do questionário por dois motivos: primeiro – teria que ser identificado os respondentes para re-enviar o segundo questionário (pois a ideia original seria re-enviar este segundo questionário apenas para aqueles que tivessem nota igual ou superior à trinta pontos). De acordo com o professor orientador, identificar o questionário o torna superficial. O segundo motivo é que o autor estaria analisando a performance de gestores que ocupam cargos superiores ao deste, causando-lhe bastante incômodo para assim proceder. Desta forma, todos os quarenta e três gestores que receberam o e-mail contendo a primeira pesquisa, receberam também outro e-mail após uma semana para responder o segundo questionário.

<u>4</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>5</u>	<u>4</u>
----------	----------	----------	----------	----------

16	17	18	19	20
<u>4</u>	<u>4</u>	<u>4</u>	<u>4</u>	<u>4</u>

21	22	23	24	25
<u>4</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>5</u>	<u>3</u>

26	27	28	29	30
<u>4</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>4</u>	<u>5</u>

31	32	33	34	35
<u>4</u>	<u>4</u>	<u>4</u>	<u>4</u>	<u>3,5</u>

36	37	38	39	40
<u>4</u>	<u>3,5</u>	<u>4</u>	<u>4</u>	<u>5</u>

Total de Cada Coluna				
<u>32</u>	<u>31,5</u>	<u>36</u>	<u>35</u>	<u>32,5</u>

Pontuação: Média Geral = 33,4 pts.

< 30 = É necessário que o Gestor de Pessoas faça uma plano de ação para seu desenvolvimento como gestor.

30 à 40 = O Gestor de Pessoas está dentro da faixa das Boas Práticas de Postura de Gestão. É necessário fazer um plano de ação para manter-se e continuar desenvolvendo seu estilo de gestor de pessoas.

Segundo Questionário

1º Bloco – Formação Acadêmica de Qualidade

A maioria dos gestores, totalizando 25%, possuem idade entre 25 e 30 anos; são homens (92%); são gestores de pessoas com experiência entre 01 e 08 anos; são engenheiros de Metalurgia e Materiais e engenheiros de Minas que cursaram sua graduação na UFOP (Universidade Federal de Ouro Preto, no Estado de Minas Gerais). Portanto, é possível considerar que os gestores pesquisados possuem uma formação acadêmica de qualidade, pois a UFOP tem se tornado referência na formação de engenheiros gestores – como mencionado anteriormente, devido ao fato deles conviverem em repúblicas durante o período da graduação (tendo inclusive a experiência da administração das casas).

2º Bloco – Formação Familiar Diferenciada

Seus pais não eram empresários quando ele tinha até dezoito anos (92%); porém possuíam ensino superior completo (58%); sua mãe não trabalhava o dia inteiro (67%); quando crianças e adolescentes, estes gestores leram mais do que 16 livros (50% dos respondentes); o esporte que eles mais praticavam regularmente foi o futebol (58%). Aqui pode-se confirmar o seguinte: como seus pais possuíam o ensino superior completo, e sua mãe não trabalhava o dia inteiro, a probabilidade dos progenitores servirem como uma espécie de *coach* ou mentor destes gestores é potencializada. Pois se os pais possuem o ensino superior, é notório que eles vão desejar isso para os filhos também. Se a mãe não trabalhava o dia inteiro, tinha mais tempo para trabalhar na formação do filho, podendo ser confirmado pela quantidade de livros que eles leram durante a infância e adolescência.

3º Bloco – Ambiente Organizacional e 5º Bloco – Formação Continuada

É possível medir se o ambiente organizacional é um diferencial para a formação de um gestor efetivo de pessoas, se integrarmos os blocos de perguntas correspondentes à educação/formação continuada juntamente com a pergunta sobre a utilização de ferramentas de gestão na empresa. Onde: exatamente 50% deles possuem pós-graduação, principalmente MBA em Gestão Empresarial, e Gerenciamento de Projetos cursados na FGV. Dos gestores pesquisados (aqueles que possuem e os que não possuem pós-graduação), 58% deles responderam que

desejam cursar uma. Eles participaram de mais do que 08 treinamentos nos últimos 12 meses (50%). Pretendem realizar algum curso nos próximos 12 meses. Dentre as ferramentas de gestão mais utilizadas por eles, é possível destacar: *feedback* (100% utilizam) – plano de ação (92% utilizam) – metas–*brainstorming*–PDCA–avaliação de competências (75% utilizam) – BSC-programa 5'S-missão-visão-kaizen-campo de ideias (66,7% utilizam).

4º Bloco – Capacidade de Trabalhar em Equipe

É possível definir que o gestor de pessoas pesquisado possui capacidade de trabalhar em equipe fazendo mais uma integração das respostas a partir do Questionário I, onde a média pesquisada ficou em 33,4 pontos (o mínimo requerido pela tabulação do questionário são 30 pontos); mais o percentual de que 58% deles praticavam de forma regular o futebol – um esporte coletivo que trabalha a capacidade humana de trabalhar em equipe; mais o 8º Bloco – Inteligências Múltiplas – pois o percentual da perspectiva inteligência interpessoal foi o primeiro, com 16,5 pontos.

6º Bloco – Visão Sistêmica

É possível definir que o gestor de pessoas pesquisado possui visão sistêmica, integrando as respostas da seguinte maneira: a partir do Questionário I – a média da pontuação ficou em 33,4; do 8º Bloco de respostas – Inteligências Múltiplas, onde as inteligências que mais se destacaram foram interpessoal, lógico-matemática e cinestésica; e o 9º Bloco – Utilização de Ferramentas de Gestão, pois existem muitas ferramentas de gestão na Samarco Mineração S/A, o que potencializa a prática da visão sistêmica.

7º Bloco – Orientação Para Resultados

É possível definir que o gestor de pessoas pesquisado possui orientação para resultados, fazendo uma integração do Questionário I, que teve média geral de 33,4 pontos; do 8º e 9º Blocos – Inteligências Múltiplas e Utilização de Ferramentas de Gestão. Pois são indicadores de que a organização proporciona aos seus gestores um fortíssimo perfil de orientação para resultados, haja visto também, conforme a conclusão desta monografia, que a própria organização é de alto desempenho

8º Bloco – Inteligências Múltiplas⁸

De acordo com o quadro abaixo, a perspectiva da inteligência que mais se destacou entre os gestores efetivos de pessoas pesquisados foi a inteligência interpessoal, seguidos da perspectiva lógico-matemática e cinestésica (estão grifadas em destaque). Como indicador de confirmação destas inteligências, salienta-se:

- Conforme mencionado anteriormente, o relacionamento interpessoal entre eles possui como um dos motivos o fato de em sua grande maioria serem do Estado de Minas Gerais, portanto seus familiares e amigos estão à pelo menos 600 km de distância, e são na maioria graduados da UFOP – em muitos casos são contemporâneos de graduação.
- Por serem engenheiros, era esperado que a perspectiva inteligência lógico-matemática seria uma das mais notórias entre eles.
- A inteligência cinestésica permite que as pessoas manipulem objetos com precisão e se movam de forma coordenada e precisa. No caso destes gestores isto também é notório devido ao fato de terem tido a oportunidade de manipular substâncias nos laboratórios da universidade, e pelo fato de que 58% deles praticavam o futebol regularmente durante a infância e adolescência.

Quadro sobre a pontuação para cada inteligência dos gestores pesquisados.

Dimensões	Itens	Total Itens	Total Geral
1. Verbal	5+11+16+21+32	3+2,5+3+3+2	13,5
2. Lógico-Matemática	2+4+10+25+31	3+3+3+3+3	<u>15,0</u>
3. Musical	1+7+14+18+26	2+2+3+3+3	13,0
4. Espacial	3+9+20+29+33	3+3+2,5+2+3	13,5
5. Cinestésica	6+12+13+15+30	3+3+3+3+2	<u>14,0</u>
6. Interpessoal	8+17+22+24+34	4+3,5+3+3+3	<u>16,5</u>
7. Intrapessoal	19+23+27+28+35	3+2+3+2+3	13,0

⁸ **Fonte:** Howard Gardner. Inteligências Múltiplas – a Teoria na Prática. Porto Alegre: Artes Médicas, 1995. Retirado da Apostila da Disciplina **Desenvolvimento de Equipes**, ministrada pela Prof^a Ana Lígia Nunes Finamor, do Curso MBA em Gestão de Pessoas da FGV Vitória 2012. Páginas 74 e 75.

4 – ABORDAGENS CONTEMPORÂNEAS SOBRE LIDERANÇA

Vera Lúcia Cavalcanti et al. (2009), juntamente com mais três autores, escreveram um dos livros do curso MBA em Gestão de Pessoas da FGV, intitulado – Liderança e Motivação. No capítulo cinco do livro é tratado sobre cinco abordagens contemporâneas relacionadas à liderança. Essas teorias contemporâneas são descritas a partir da abordagem sistêmica, que não “mais dissocia a empresa e o líder do contexto mais amplo em que se inserem, nem tampouco o homem do seu trabalho”. É acrescentada ainda uma sexta abordagem – a neuro-liderança, que possivelmente é o que tem de mais modernos sobre o tema.

4.1 – Liderança Carismática

Essa abordagem se baseia a partir dos conhecimentos, habilidades e atitudes praticadas pelo líder e observada/assimilada pelos seguidores. Cavalcanti et al. (2009, p. 113) menciona algumas características que são consideradas fundamentais para que os líderes sejam percebidos como carismáticos, a saber: autoconfiança; visão; habilidade de articulação; forte convicção; comportamento positivo fora do habitual; agentes de mudanças e sensibilidade ao ambiente. Para a autora, “primeiro, o indivíduo precisa desenvolver a aura de carisma, tornando-se otimista, entusiasmado, comunicando-se não só com palavras, mas com todo o corpo”. Em segundo lugar, o líder carismático consegue atrair pessoas quando ele proporciona o compromisso que as estimule a segui-lo. Em terceiro lugar, esse perfil de liderança consegue extrair o potencial das pessoas, “por meio de demonstração de confiança na capacidade delas em suprir as expectativas do seu desempenho”.

4.2 – Liderança Visionária

A capacidade de se criar uma visão de futuro é o fundamento principal para se desenvolver essa abordagem contemporânea de liderança. Inspirar confiança e determinação para o atingimento desta visão é comportamento observado pelos seguidores. Cavalcanti et al. (2009, p. 115) menciona que essa foi “a conclusão a que chegaram Bennis e Nanus (1988), como resultado de um longo trabalho de pesquisa desenvolvido com noventa líderes que dirigiram as nova tendências em seus negócios, pessoas que mudaram o metabolismo de suas organizações”. É citado também sobre a pesquisa parecida que Pacheco (2002) desenvolveu com

cinquenta líderes brasileiros de diferentes setores: publicitários, atletas, escritores e presidentes de empresas. Cavalcanti et al. (2009, p. 115) cita Pacheco (2002), onde este afirma que

os pontos em comum entre todos os pesquisados referem-se ao fato de serem os melhores, no Brasil, no que fazem, trabalharem duro, não desistirem diante dos obstáculos e preocuparem-se com valores superiores de solidariedade, ética e justiça. [...] Todas essas pessoas tinham um interesse sem paralelo em resultados, tinham sonhos, eram profundamente apaixonados por sua visão de futuro, acreditavam em si mesmas e no sucesso de sua visão.

Para garantir que a visão será atingida, a autora cita a expressão que Nanus (2000) cunhou, chamada de “auditoria da visão”, que deve ser feita de tempos em tempos, com o objetivo de, se necessário, promover correções no rumo da visão.

4.3 – Liderança Transformacional

Cavalcanti et al. (2009, p. 119-120) menciona sobre a liderança transacional que serve de contraponto à liderança transformacional. Para a autora, os líderes transacionais são aqueles “que apelam aos interesses e, especialmente, às necessidades primárias dos seguidores para alcançar os resultados organizacionais desejados”. Ou seja, na liderança transacional é utilizado o “poder manipulativo”, que é baseado na promessa e concessão de recompensas “como forma de induzir as pessoas a se comportarem da maneira que a organização espera”. O que distingue a liderança transacional da liderança transformacional são os valores.

Aqueles como justiça, dignidade, moral, liberdade. [...] estão voltados para o crescimento e o desenvolvimento das pessoas e para a mudança de seus níveis de consciência.

Bitencourt et al. (2004, p. 289) escreve que os estudos mais contemporâneos sobre liderança é pautado na diferenciação entre duas formas de liderança: transacional e transformacional, proposta por Burns (1979).

Enquanto a primeira está associada a uma relação utilitária, que implica trocas calculadas, com ligações temporárias e identificação do líder como supervisor – uma transação –, a liderança transformacional está voltada para uma visão, a comunicação, o carisma, os relacionamentos interpessoais de duplo sentido (entre líder e liderado), as necessidades dos subordinados. O líder transformacional mostra-se um agente de mudanças, capaz de correr riscos, atento à satisfação das necessidades das pessoas, guiado por valores centrais, voltado ao aprendizado contínuo, capaz de lidar com complexidade, ambiguidade e incerteza, e direcionamento para uma visão compartilhada. Tanto o líder quanto os liderados são agentes para propiciar a elevação da moral e da motivação de ambos, pois as relações são de reciprocidade.

As teorias da Liderança Transformacional pressupõem uma relação que é de influência mútua, em contraposição à ideia de um liderado passivo, à espera dos ditames do líder. O líder deve conhecer as necessidades e motivações dos seguidores, para tratá-los como pessoas integrais, porque as relações interpessoais são a base do seu papel.

Os líderes eficazes na perspectiva de administrar o sentido do trabalho precisam acreditar em uma visão de futuro para a organização, demonstrar que as pessoas tem uma contribuição fundamental para o alcance das metas, criar uma infraestrutura de apoio que possibilite o alcance dos objetivos, ser apaixonados pelo que fazem e criar identificação dos outros diante daquilo que acreditam, mostrar-se humildes diante do fato de que não detém todas as soluções. Ela cita Handy (1999, p. 139), “essa é uma combinação raríssima: alguém apaixonado, muito firme e, ao mesmo tempo, capaz de ter dúvidas”.

Estilos	De	Liderança
	Estilo Antigo	Estilo Novo (em construção)
Ideias	Treinamento baseado em problemas cotidianos. Programas de desenvolvimento teóricos, com casos ensinados pro professores.	Treinamento centrado nas ideias do líder, desafiando as pessoas a formar seus próprios pontos de vista. Programas de desenvolvimento práticos, com base em questões reais.
Valores	Os líderes proclamam valores organizacionais que, em geral, são mensagens superficiais para as massas.	Os líderes ajudam as pessoas a integrar os seus valores pessoais aos valores do trabalho – e explicam os paradoxos quando os valores entram em conflito.
Energia	Os programas de desenvolvimento injetam altos níveis de energia. Quando as pessoas voltam ao trabalho, a energia já acabou.	Os “programas” são contínuos – líderes ensinam estruturas subjacentes à motivação.
Empenho	Profissionais de treinamento concentram-se na administração do tempo e na determinação de prioridades, não na tomada de decisões difíceis.	Os líderes ajudam as pessoas a resolver dilemas como o que fazer com aqueles que não atingem os padrões de desempenho ou de valores.
Enfoque da Liderança	Preocupação com habilidades técnicas em estratégia, finanças, etc.	Focaliza questões tangíveis e intangíveis e histórias pessoais de liderança.
Papel do Executivo Sênior	Patrocinar os programas de desenvolvimento, avaliando-os periodicamente.	Participar ativamente, conduzindo os programas de desenvolvimento de liderança ou uma parcela deles.

Fonte: Retirado de Bitencourt et al. (2004, p. 291).

Bitencourt et al. (2004, p. 292) escreve que quando a liderança é eficaz, os efeitos coletivos podem ser verificados como:

- a) as pessoas sentem que a sua contribuição, através do seu trabalho, é importante para que a organização alcance os seus objetivos e elas tendem a atribuir significado àquilo que fazem;

- b) os líderes e as pessoas com quem trabalham dão importância ao aprendizado e ao desenvolvimento de competências, de modo que mesmo os erros são encarados como fonte de conhecimento;
- c) a primazia da equipe é reconhecida e as questões de relacionamento individual são minimizadas em prol de uma perspectiva de comunidade, de desenvolvimento de atividades interdependentes;
- d) o trabalho é visto como a fonte de estímulo e desafio, de modo que as pessoas sejam ativas ante um objetivo grupal.

“O líder emergente passa a ser identificado cada vez mais com a figura de um facilitador, um analista de ideias”. França e Arellano et al. (2002, p. 266), também citam Burns (1978) que escreve que os

líderes e seguidores elevam um ao outro a níveis mais altos de moralidade e motivação. Esse tipo de influência aumenta o grau de conscientização e envolvimento e ativa a busca da auto-realização. Seguindo a hierarquia de Maslow, não existe apelo aos interesses baseados em trocas utilitárias pela submissão a um objetivo (transacional). Além de ter carisma, o líder desperta fortes emoções e mudanças, e os valores são compartilhados no contexto da cultura da empresa.

Essa abordagem contemporânea de liderança utiliza a transformação “um modo diferente de ser e envolve mudanças de premissas, crenças e valores. Resulta em mudanças no comportamento pessoal e corporativo”. Cavalcanti et al. (2009, p. 119-120), menciona sobre a dinâmica da transformação, que compreendem cinco estágios: inconsciência, consciência, aprendizagem de um novo comportamento, prática de um novo comportamento e mudança de valores.

4.4 – Liderança Baseada em Princípios

Como a própria definição já diz, essa abordagem contemporânea de liderança é baseada em todos os princípios que o líder acredita e principalmente – desenvolve. As “relações mantidas com os outros, as decisões, a visão de negócio e todas as práticas dos líderes, tanto na vida pessoal quanto na profissional, são baseadas em princípios”, como nos informa Cavalcanti et al. (2009, p. 125-126). A autora cita Covey (2002), onde ele escreve que os princípios “são como bússolas; estão sempre indicando o caminho”.

A liderança baseada em princípios, por natureza, não dissocia o papel do líder da pessoa do líder. Isso significa que aquilo que o líder prega, deve ser compatível com seu comportamento vivencial, pois é “por meio da consciência entre dizer e fazer o que diz que nasce a confiança, ingrediente fundamental para as relações entre líder e liderado”. Além do que quando uma pessoa, uma equipe ou uma organização se baseia em princípios, passa a servir de modelo para os outros, com escreve a autora

citando Covey (2002). Os quatro componentes presentes na liderança baseada em princípios são: o eu (a pessoa do líder com seus conhecimentos, habilidades e atitudes). As pessoas (que representam as bases de sustentação para relacionamentos e organizações eficazes). O caminho estratégico (“que coloca em consonância o plano estratégico escolhido pela empresa”). O quarto componente é a estrutura organizacional, os sistemas e os processos.

4.5 – Liderança Servidora

A teoria da liderança servidora se apoia nos valores da dignidade humana, onde o líder é a pessoa que está “mais preocupado em propiciar o bem-estar para sua equipe e liderados do que com seu sucesso ou projeção social”. Este tipo de líder busca conhecer a opinião e a experiência dos colaboradores da organização, levando a equipe ao aprendizado com os próprios erros, onde “todos se sintam parte de um todo, buscando atingir um resultado comum”. Faz parte também da liderança servidora o perfil de provocar mudanças a partir da sua autoridade moral, independente do poder formal que ele possua. Ou seja, o líder servidor tem em mente que ele está a serviço das pessoas, preocupa-se com o bem-estar e com o desenvolvimento pessoal delas. Cavalcanti et al. (2009, p. 130) cita Mcgee-Cooper e Trammaell (2002), que destacam cinco atitudes básicas da liderança servidora: ouvir sem julgar; ser autêntico; construir comunidade; partilhar poder e desenvolver pessoas. Sendo necessário ainda que este perfil de liderança busque o auto-desenvolvimento e o autoconhecimento como forma de exponenciar sua atuação como exemplo de liderança a ser seguido.

4.6 – Neuro-Liderança

O neuro-cientista e professor Marcelo Peruzzo, ministrou aulas da disciplina Liderança e Motivação, no curso MBA em Gestão de Pessoas na FGV, nos dias 20 e 21 de Março, 10 e 11 de Abril/2013. Ele mencionou que a Universidade de Harvard e University College em Londres descobriu a pouco mais de seis meses o snap (uma categorização do gene, ou seja, um marcador genético do DNA), o snap rs4950, que está relacionado com a pré-disposição genética que todo ser humano possui ou não para ser um líder. Através de um teste utilizando a saliva (que só é feito nos EUA – a pessoa tem que estar em território americano, não é possível coletar e mandar o material para lá), que custa US\$ 99,00, é possível saber se a pessoa é GG (guanina

– guanina – não tem pré-disposição genética para ser líder), ou AG (adenina – guanina – pessoas normais que possuem potencial para ser líder, mas necessitam de treinamentos para tal) ou AA (adenina – adenina – as pessoas que possuem plena pré-disposição genética para liderar). O teste do snap rs4950 é disponibilizado no site www.23andme.com. Peruzzo menciona que sempre o meme (o ambiente) sobrepõe a pré-disposição genética. Se uma pessoa é guanina – guanina e deseja liderar, é possível, porém demandará mais esforço, mas é plenamente possível.

Características do Gestor de Pessoas Efetivo Que Não Foram Contempladas Nesta Monografia⁹

Capacidade de desenvolver e praticar resiliência.	Saber ouvir as pessoas de forma empática.	Possuir alta empatia, de modo a compreender o outro frente aos desafios a serem enfrentados.
Uso das competências de planejamento e organização.	Gostar de gente (interesse legítimo).	Inteligência emocional.
Humildade e empatia.	Priorizar e ter como valor, respeito, justiça e equidade.	Abertura para adquirir conhecimentos.
Comunicação.	Ser exemplo nas questões segurança e qualidade de vida.	Ampliar seu mundo: a oportunidade de conhecer outras culturas, outros povos, necessidades diferentes, níveis sociais diferentes, ampliam a percepção e capacidade de análise.
Leitura de contexto e adaptabilidade.	Aptidão para liderar pessoas.	Valores sólidos: familiares, religiosos.
A iniciativa de ação (proativo)	Ser capaz de gerenciar suas emoções.	O ambiente escolar.
Facilidade de relacionamento interpessoal.	Ser o exemplo.	As práticas esportivas – estão diretamente ligadas a capacidade de trabalhar em equipe e contato com pessoas.
Mapear diferenças e conseguir trabalhar os liderados considerando essas diferenças.	Habilidade para reconhecer as capacidades atuais e potenciais.	Leitura e curiosidade.
Influência das amigas, pois são delas os <i>feedback's</i> mais verdadeiros e diretos, além de dar o apoio quando realmente precisamos.		

⁹ Essas características foram elencadas a partir de uma pesquisa informal, através de e-mails enviados para vinte e dois gestores da empresa pesquisada, além das três características tratadas nesta monografia: visão sistêmica, utilização de ferramentas de gestão e orientação para resultado.

CONCLUSÃO

É possível afirmar que a Samarco Mineração S/A é uma organização de alto desempenho, haja visto os prêmios que recebeu nos últimos três anos como segue abaixo, onde pode-se destacar, p.e., a inclusão durante dois anos consecutivos no prêmio das Melhores Empresas para se trabalhar no Brasil – Guia Você S/A. Premiação Nacional: Prêmio Líderes do Brasil, na categoria Mineração, ficando com o prêmio “Líder em Mineração no Brasil”. Ao todo concorreram sessenta e nove empresas de vinte e três categorias¹⁰. Na quarta edição do Prêmio Hugo Werneck de Sustentabilidade & Amor à Natureza. “A iniciativa destaca projetos voltados para o desenvolvimento sustentável das comunidades, o reaproveitamento de recursos e o uso de tecnologias aplicadas por empresas e corporações para reduzir os impactos ao meio ambiente”, como está escrito no site da empresa¹¹.

O Reconhecimento pela excelência no Programa de Capacitação do Produtor Rural, como 1º lugar na categoria Comunidade. A organização premiadora foi a HSEC (*Healthy, Safety, Environment and Community Awards*), inclusive com a conquista da Samarco Mineração S/A em anos anteriores¹². 2013: Melhor mineradora e segunda maior mineradora - Revista Exame, Troféu Transparência – categoria Capital Fechado – Anefac, 150 melhores empresas para se trabalhar no Brasil - Guia Você S / A, Campeã no setor Mineração – Anuário Época Negócios 360º, Maiores Empresas do Setor Mineral - Revista Brasil Mineral, 1000 Melhores Empresas - IstoÉ Dinheiro, Minas Desempenho Empresarial 2012 / 2013 - Revista Mercado Comum, Época Empresa Verde, 200 Maiores Minas Brasileiras - Revista Minérios e Minerales, Troféu John T. Ryan, HSEC Awards.

2012: Prêmio Empresa do Ano – categoria Mineração de Grande Porte – Brasil Mineral, 150 melhores empresas para se trabalhar no Brasil – Guia Você S / A, Troféu Transparência – categoria Capital Fechado – Anefac, Top 500 da América

¹⁰ Acessado dia 13/12/20013.

<http://www.samarco.com.br/modules/system/viewPage.asp?P=2&VID=default&SID=787792819489951&A=open:news:item:1377&S=1&C=954>

¹¹ Acessado dia 13/12/20013.

<http://www.samarco.com.br/modules/system/viewPage.asp?P=2&VID=default&SID=787792819489951&A=open:news:item:1377&S=1&C=954>

¹² Acessado dia 13/12/20013.

Latina – Revista América Economia. 2011: Melhor mineradora e segunda maior mineradora – Revista Exame, Troféu Transparência - categoria Capital Fechado - Anefac¹³. Como possível outro indicador de organização de alto desempenho, o Relatório Anual de Sustentabilidade está disponibilizado na internet desde 2003, além do Relatório da Administração e Demonstrações Financeiras, que está disponibilizado a partir de 2009¹⁴. A existência de mais um indicador de que a Samarco Mineração S/A é uma organização de alto desempenho, é que nessa empresa existem todas as quatro estratégias que as organizações de alto desempenho possuem e que estão descritas no primeiro parágrafo do capítulo dois desta monografia.

O autor buscou confirmar através do desenvolvimento desta monografia que, se a organização é de alto desempenho, os gestores que a compõe são possivelmente os principais responsáveis para ela alcançar este patamar. Segue-se então a necessidade de se conhecer quais são as características mais visíveis do gestor de pessoas efetivo que faz parte da organização Samarco Mineração S/A. Outro indicador é que, esta empresa pode ser considerada como celeiro de gestor de pessoas efetivo, onde existiram casos com uma certa frequência, da Mineradora Anglo América (além de várias outras empresas) contratar gestores da Samarco Mineração S/A. Bitencourt et al. (2004, p. 295) disserta que

As teorias sobre liderança têm salientado aspectos diferenciados – os traços de personalidade do líder, seus comportamentos, as contingências, os aspectos culturais, as transformações, o sentido do trabalho. Carecem de uma perspectiva conceitual que leve em consideração essas e outras variáveis. [...] Espera-se cada vez mais que o líder exerça um papel de facilitador no sentido de utilizar o potencial dos liderados para o alcance de objetivos previamente definidos.

Como pôde ser lido no desenvolvimento desta monografia, a formação de um líder, um gestor de pessoas efetivo, vai muito mais além do que a academia – pode ser relacionada com os vários ambientes sociais nos quais o ser humano convive: família (os pais, ou irmão mais velho, ou avós, atuando como uma espécie de *coach*,

<http://www.samarco.com.br/modules/system/viewPage.asp?P=2&VID=default&SID=787792819489951&A=open:news:item:1371&S=1&C=954>

¹³ Acessado dia 13/12/2013.

<http://www.samarco.com.br/modules/system/viewPage.asp?P=1381&VID=default&SID=787792819489951&S=1&A=closeall&C=954>

¹⁴ Acessado dia 13/12/2013. www.samarco.com

(<http://www.samarco.com.br/modules/system/viewPage.asp?P=1319&VID=default&SID=787792819489951&S=1&A=closeall&C=954>)

um mentor), amigos (que potencializam no ser humano a capacidade de se relacionar interpessoalmente), escola (com uma formação acadêmica de qualidade, p.e., as escolas privadas do ensino fundamental e médio e as universidades federais), grupos de afinidade (surfistas, jogares de futebol, vôlei, basquete, ciclistas, entre vários outros) que potencializam a capacidade de se trabalhar em equipe. O ambiente organizacional (com sua cultura organizacional, ferramentas/políticas de gestão, *software* de gestão, p.e., SAP e PIMS, que auxiliam a proporcionar e potencializar o gestor de pessoas efetivo). Além das características pessoais do gestor: orientação para resultado, visão sistêmica, inteligências múltiplas, entre várias outras. Citando ainda mais alguns autores sobre liderança, Ferreira et al. (2009, p. 181) menciona que “Nossas organizações serão, no futuro, aquilo que construímos hoje, seja com nossa passividade, seja com nossa ação para a mudança”. Cury, (2008, p. 177-182), escreve que

Um excelente profissional não é um líder, mas um líder que aprendeu; não é um gestor pronto, mas um gestor construído. O DNA de um excelente profissional é esculpido no terreno da educação, elaborado nos solos dos conflitos, forjado no calor dos desafios, esculpido no terreno das fragilidades. [...] Bons profissionais fazem tudo que lhe pedem, enquanto excelentes profissionais surpreendem, fazem além do que lhe solicitam. [...] Bons profissionais corrigem erros, enquanto excelentes profissionais os previnem. [...] Bons profissionais executam ordens, enquanto profissionais excelentes pensam pela empresa [visão sistêmica]. [...] Bons profissionais são individualistas, enquanto excelentes trabalham em equipe, lutam pelo cérebro do time. [...] Bons profissionais usam o poder do medo e das pressões, enquanto excelentes usam o poder do elogio.

E Cavalcanti et al. (2009, p. 61) cita Covey (1996, p. 163), onde ele afirma que a

liderança está mais voltada para fazer as coisas certas, enquanto a gerência se preocupa em fazer certo as coisas. Se existe uma distinção clara entre os processos de gerência e de liderança, esta é a diferença entre conseguir que os outros façam e conseguir que os outros desejem fazer. Os líderes estabelecem uma relação de credibilidade com as pessoas por meio de suas ações, e esta é a base da liderança (Kouzes e Posner, 1994:26).

É observável através dos jornais, tele-jornais, revistas, mídia em geral, que não só o Brasil, mas possivelmente o mundo carece de gestores de pessoas que sejam efetivos e dignos de serem seguidos. Isto é o que Cavalcanti menciona na citação acima, pois líderes assim não conseguem que os liderados façam algo, eles conseguem que os liderados desejem fazer o que tem que ser feito. Possivelmente por causa dos constantes escândalos envolvendo autoridades políticas, é que as

peças talvez não estejam suportando mais ouvirem o líder orientar alguma coisa/tarefa. Parece que cobrança contemporânea é para que o líder, o gestor de pessoas, oriente a equipe naquilo que ele vive. Ou seja, seu discurso deve estar alinhado com sua prática de vida.

Referências Bibliográficas

- BITENCOURT, Claudia... [et al.]. **Gestão Contemporânea de Pessoas – Novas Práticas, Conceitos Tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- CARBONE, Pedro Paulo... [et al.]. **Gestão Por Competências e Gestão do Conhecimento**. 3. ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.
- CARVALHO, Iêda Maria Vecchioni... [et al.]. **Cargos, Carreiras e Remuneração**. 2. ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2011.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. 3. ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CURY, Augusto. **O Código da Inteligência. A Formação de Mentes Brilhantes e a Busca Pela Excelência Emocional e Profissional**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil/Ediouro, 2008.
- FAISSAL, Reinaldo... [et al.]. **Atração e Seleção de Pessoas**. 2. ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.
- FERREIRA, Victor Cláudio Paradela... [et al.]. **Modelos de Gestão**. 3. ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.
- FINAMOR, Ana Lígia Nunes. **Apostila da Disciplina Desenvolvimento de Equipes**, ministrada no Curso MBA em Gestão de Pessoas da FGV Vitória 2012.
- FRANÇA, Ana Cristina Limongi. ARELLANO, Eliete Bernal... [et al.]. **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas. Enfoque nos Papéis Profissionais**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- JUNQUILHO, Gelson Silva. BIANCO, Mônica de Fátima. BEHR, Ricardo Roberto. SOUZA, Susane Petinelli (Organizadores). **Tecnologias de Gestão – por uma abordagem multidisciplinar**. – Vitória: EDUFES, 2007.
- KASER, Lothar. **Diferentes Culturas. Uma Introdução à Etnologia**. Londrina: Descoberta, 2004.

LEITE, Luiz Augusto Mattana da Costa... [et al.]. **Consultoria em Gestão de Pessoas**. 2. ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

MADRUGA, Roberto Pessoa... [et al.]. **Administração de Marketing no Mundo Contemporâneo**. 3. ed. rev. atual. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

MANDELLI, Pedro. **Muito Além da Hierarquia. Revolucione Sua Performance Como Gestor de Pessoas**. São Paulo: Gente, 2001.

MILKOVICH, George. BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. Tradução Reynaldo C. Marcondes. – 1. ed. – 8. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, Alexandre Alberto Leite de. **Apostila da Disciplina Modelos de Gestão**, ministrada no Curso MBA em Gestão de Pessoas da FGV Vitória 2012.

PACHECO, Luzia... [et al.]. **Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas**. 2. ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

SOUZA, Vera Lúcia de... [et al.]. **Gestão de Desempenho**. 2. ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

SHENK, David W. e STUTZMAN, Ervin R. **Criando Comunidades do Reino – Modelos Neotestamentários da Implantação de Igrejas**. Campinas: Cristã Unida, 1995.

TEIXEIRA, Gilnei Mourão... [et al.]. **Gestão Estratégica de Pessoas**. 2. ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

TONET, Helena... [et al.]. **Desenvolvimento de Equipes**. 2. ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

TORRES, Maria Cândida Sotelino. **Apostila da Disciplina Gestão Estratégica de Pessoas**, ministrada no Curso MBA em Gestão de Pessoas da FGV Vitória 2012.

Anexo I: Questionário – Práticas de Posturas de Gestão

Leia com atenção cada uma das afirmações. Depois de tê-las lido, considere cada uma delas como uma prática, uma possível qualificação de você mesmo (ou da pessoa que você está avaliando). Dependendo da frequência com que utilize cada uma das práticas (ou da frequência com que a pessoa que você está avaliando as utiliza), coloque um número do lado de cada uma delas, de acordo com a seguinte tabela:

5 – Com muita frequência.

4 – Com frequência.

3 – Às vezes.

2 – Poucas Vezes.

1 – Raramente.

Não é necessário fazer hierarquização, podendo, portanto, haver mais de uma prática com o mesmo número ao lado. Procure responder da forma mais honesta possível e retratar **“Estilo Real”** e não o estilo ideal do avaliado. Seja imparcial, nem excessivamente crítico, nem excessivamente tolerante, procure a isenção em sua avaliação.

___ 01 – Mantêm-se atualizado em face aos desenvolvimentos;

___ 02 – Olha e cria expectativas quanto ao futuro;

___ 03 – Cria atmosfera de confiança;

___ 04 – Deixa transparecer/explica de forma clara a sua filosofia de liderança;

___ 05 – Dá apoio material e emocional, estimulando os membros da equipe;

___ 06 – Desafia/questiona os processos estabelecidos;

___ 07 – Cria/desenvolve uma perspectiva positiva e otimista do futuro;

___ 08 – Estimula os outros para participar do planejamento;

___ 09 – Informa os outros sobre seus valores;

___ 10 – Reconhece a contribuição das pessoas, mesmo que, em situações adversas, e mesmo que os objetivos não tenham sido plenamente alcançados;

- ___ 11 – Busca oportunidades desafiadoras;
- ___ 12 – Transforma os desafios do futuro em oportunidades que vale a pena buscar;
- ___ 13 – Desenvolve relacionamento cooperativo;
- ___ 14 – Pratica consistentemente o que prega;
- ___ 15 – Relaciona as recompensas aos objetivos traçados e ao desempenho alcançado;
- ___ 16 – Procura formas inovadoras de fazer as coisas;
- ___ 17 – Aponta direções, formula estratégias e planos de ação para viabilizar a visão de futuro;
- ___ 18 – Consegue com que os outros superem divergências e abracem seu projeto;
- ___ 19 – Conquista adesões através do seu comportamento;
- ___ 20 – Divulga a todos as conquistas da equipe;
- ___ 21 – Pergunta “O que podemos aprender com o mercado e com os outros?”;
- ___ 22 – Compartilha os sonhos sobre o futuro;
- ___ 23 – Trata todos com respeito e consideração;
- ___ 24 – Deixa claro os objetivos e metas;
- ___ 25 – Desenvolve formas criativas para comemorar conquistas;
- ___ 26 – Avalia as consequências adversas e os riscos potenciais das suas decisões;
- ___ 27 – Descreve através de palavras, símbolos ou metáforas, um futuro comum quando compartilha os objetivos com a sua equipe;
- ___ 28 – Treina, desenvolve, delega responsabilidades e transfere poder aos membros da equipe;
- ___ 29 – Divide os planos e projetos em etapas visíveis e administráveis;
- ___ 30 – Elogia/agradece as pessoas por trabalhos bem feitos;
- ___ 31 – Experimenta e assume riscos;

- ___ 32 – Conquista adesões para uma visão comum;
- ___ 33 – Fortalece a auto-estima e a auto-confiança dos liderados;
- ___ 34 – Acompanha/avalia os resultados das etapas dos pontos e projetos;
- ___ 35 – Comemora as conquistas, realizações e vitórias;
- ___ 36 – Pergunta “O que podemos aprender com os nossos erros?”;
- ___ 37 – Contagia e entusiasma sobre o futuro;
- ___ 38 – Cria condições para que os outros tomem decisões e se desenvolvam;
- ___ 39 – Evidencia/explicita os progressos alcançados no desenvolvimento dos planos, e os relaciona ao objetivo final;
- ___ 40 – Acompanha ativamente e torce pelo crescimento dos membros da equipe, bem como, para que eles alcancem resultados positivos.

Quadro de Tabulação de Resultados

Agora, transcreva os pontos atribuídos a cada uma das questões e totalize as colunas abaixo:

1	2	3	4	5

6	7	8	9	10

11	12	13	14	15

16	17	18	19	20

21	22	23	24	25

26	27	28	29	30

31	32	33	34	35

36	37	38	39	40

Total de Cada Coluna				

Pontuação:

< 30 = É necessário que o Gestor de Pessoas faça um plano de ação para seu desenvolvimento como gestor.

30 à 40 = O Gestor de Pessoas está dentro da faixa das Boas Práticas de Postura de Gestão. É necessário fazer um plano de ação para manter-se e continuar desenvolvendo seu estilo de gestor de pessoas.

Fonte: Retirado da Apostila da Disciplina **Gestão Estratégica de Pessoas**, ministrada pela Profª Maria Cândida Sotelino Torres, do Curso MBA em Gestão de Pessoas da FGV Vitória 2012. Páginas 38, 39 e 40.

Anexo II: Questionário – As Características do Gestor de Pessoas Efetivo

1) Qual sua idade?

Entre 25 e 30 Anos Entre 31 e 36 Anos Entre 37 e 42 Anos

Acima de 43 Anos

2) Sexo

Masculino Feminino

3) Há quanto tempo você é gestor de pessoas?

Entre 01 e 03 Anos Entre 04 e 07 Anos Acima de 08 Anos

4) Qual é sua formação superior?

Engenharia de Metalurgia e Materiais Engenharia de Minas Engenharia de Produção Engenharia Mecânica Engenharia Mecatrônica Engenharia Elétrica Engenharia de Petróleo Engenharia Civil Administração de Empresas Direito Outro

5) Em qual faculdade/universidade você cursou a graduação?

UFOP UFMG UVV UFES USP UFF UERJ Pitágoras UCL Faesa Mackenzie Outra

6) Seu pai ou sua mãe eram empresários quando você tinha até 18 anos?

Sim Não

7) Qual é o nível de escolaridade dos seus pais?

Ensino fundamental Ensino médio Ensino superior

8) Quando você era criança, sua mãe trabalhava durante o dia inteiro?

Sim Não

9) Você leu quantos livros aproximadamente, durante a infância e adolescência?

Entre 01 e 05 Entre 06 e 10 Entre 11 e 15 Acima de 16

10) Qual tipo de esporte você praticou **REGULARMENTE no tempo de infância ou adolescência?**

Futebol Volei Basquete Motouin Bike Natação Artes marciais Tênis Surf Outro _____.

11) Você possui alguma pós-graduação (ou está cursando alguma)?

Sim Não

_____.

12) Em qual área você é pós-graduado (ou está cursando a pós-graduação)?

MBA em Gestão Empresarial MBA em Gerenciamento de Projetos MBA em Gestão Financeira MBA em Gestão de Pessoas MBA em Logística Engenharia de Produção Engenharia Executivo Empresarial ADM de Empresas Recursos Humanos Outro

13) Em qual instituição acadêmica você cursou ou está cursando a pós-graduação?

FGV Pitágoras Faesa UFES UFOP UFMG FDC USP UFF UERJ UCL UVV Outro

14) Você pretende cursar alguma pós-graduação *lato sensu* ou *stricto sensu*?

Sim Não

15) Quantos treinamentos você participou nos últimos 12 meses:

Entre 01 e 03 Entre 04 e 07 Acima de 08

16) Você pretende realizar algum curso nos próximos 12 meses?

Sim Não

17) Quais ferramentas de gestão você utiliza ou já utilizou no seu dia-a-dia na organização?

- BSC Objetivos Estratégicos Metas
 Planejamento Estratégico *Brainstorming* Plano de Ação
 Programa 5'S Organograma *Benchmarking*
 Empowerment PDCA Missão
 Visão Gestão Por Processos *Feedback*
 PDI Avaliação de Competências Kaizen
 Mapa Estratégico *Lean Six Sigma* Campo de Ideias
 Coach

Nas questões abaixo, por favor, considere uma alternativa a seguir:

- Sempre ou demais Frequentemente ou bastante
 Raramente ou um pouco Nunca ou nada.

18) Gosto de cantarolar para mim mesmo.

19) Aprendo melhor quando me explicam a razão.

20) Gosto de organizar objetos no espaço (quebra-cabeças, mapas, etc.).

21) Gosto de fazer escolhas lógicas.

22) É fácil expressar-me por escrito.

23) Aprendo melhor quando toco os objetos.

24) Uso música quando tenho que aprender algo novo.

25) Prefiro passar meu tempo livre na companhia de outros.

26) Preciso ver para entender.

27) Gosto de charadas numéricas.

28) Adoro ler.

- 29) Desenho, mexo-me, mudo de posição, mesmo quando estou atento.
- 30) Adoro trabalhos manuais.
- 31) Gosto quando há música de fundo.
- 32) Gostaria de poder me exercitar a todo momento.
- 33) Aprendo melhor quando escrevo.
- 34) Sou sensível às necessidades e sentimentos dos outros.
- 35) Gosto de poder escolher as músicas que ouço.
- 36) Gosto de avaliar meu desempenho.
- 37) Gosto de desenhar.
- 38) Gosto de aprender palavras novas (por exemplo, em outros idiomas).
- 39) Compreendo o ponto de vista dos outros.
- 40) Sinto-me bem trabalhando sozinho.
- 41) Consigo “ler” os outros e mudar minhas ações para atendê-los.
- 42) Gosto de atividades que envolvam cálculos numéricos.
- 43) Lembro-me de melodias com muita facilidade.
- 44) Compreendo minhas fraquezas e minhas habilidades.
- 45) No meu tempo livre gosto de ficar sozinho.
- 46) Gosto de planejar no papel (pôsteres, colagens, gráficos, etc).
- 47) Imito o andar e os movimentos dos outros muito bem.
- 48) Planejo minhas ações.
- 49) Gosto de falar enquanto penso.
- 50) Adoro montar e desmontar objetos.
- 51) Costumo ser escolhido para organizar o grupo.

52) Prefiro atividades escolhidas por mim.

Agora, complete o quadro abaixo e descubra a pontuação para cada inteligência.

Dimensões	Itens	Total Itens	Total Geral
1. Verbal	5+11+16+21+32	3+2,5+3+3+2	
2. Lógica	2+4+10+25+31	3+3+3+3+3	
3. Musical	1+7+14+18+26	2+2+3+3+3	
4. Espacial	3+9+20+29+33	3+3+2,5+2+3	
5. Cinestésica	6+12+13+15+30	3+3+3+3+2	
6. Interpessoal	8+17+22+24+34	4+3,5+3+3+3	
7. Intrapessoal	19+23+27+28+35	3+2+3+2+3	

Fonte: Howard Gardner. Inteligências Múltiplas – a Teoria na Prática. Porto Alegre: Artes Médicas, 1995. Retirado da Apostila da Disciplina **Desenvolvimento de Equipes**, ministrada pela Profª Ana Lúcia Nunes Finamor, do Curso MBA em Gestão de Pessoas da FGV Vitória 2012. Páginas 74 e 75.