

FRANCISCO DE SOUZA NETTO

**A CAPACITAÇÃO DA LIDERANÇA NO CONTEXTO
ORGANIZACIONAL**

Monografia apresentada para a conclusão
da pós graduação, Universidade Federal
do Paraná.

Orientadora: Ana Paula M.Slabo Cherobin

CURITIBA

2005

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1. JUSTIFICATIVA.....	2
2. OBJETIVOS.....	3
2.1. Objetivo Geral.....	3
2.2. Objetivo Geral.....	3
3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	4
4. METODOLOGIA.....	7
5. A APTIDÃO PARA LIDERANÇA.....	8
5.1. A Personalidade.....	8
5.2. Valores e Atitudes.....	9
5.3. Lidrando na diversidade.....	11
6. TÉCNICAS DE CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL	14
6.1. Programas de Treinamento.....	15
6.2. Validação e avaliação do treinamento.....	16
6.3. Treinamento e Qualidade de Vida	18
7. APORTE TEÓRICO SOBRE LIDERANÇA.....	199
7.1. Tipos de líderes	20
7.2. Teorias de Traços de Personalidade.....	21
7.3. Teoria sobre Estilos de Liderança	21
7.3.1. OS TRÊS ESTILOS DE WHITE E LIPPITT.....	22
7.3.2. A LIDERANÇA ORIENTADA PARA AS TAREFAS OU PARA AS PESSOAS	23
7.3.3. GRADE GERENCIAL	24
7.4. Teorias Situacionais de Liderança.....	27
7.4.1. A ESCOLHA DOS PADRÕES DE LIDERANÇA	28
7.4.2. O MODELO CONTINGENCIAL DE FIEDLLER.....	28
7.4.3. TEORIA DO CAMINHO META	30
8. AQUISIÇÃO DE CONHECIMENTO E FORMAÇÃO DE LÍDERES	31

8.1. A IMPORTÂNCIA DO CONHECIMENTO EMPRESARIAL.....	31
4.2 APRENDIZAGEM NAS ORGANIZAÇÕES.....	33
4.2.1 APRENDIZAGEM INDIVIDUAL	33
4.2.2 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	34
9. MODELO DE GESTÃO.....	37
10. ECCO SALVA LIDERANÇA MOTIVACIONAL.....	41
11. CONCLUSÃO.....	45
12. REFERÊNCIAS.....	47

1. INTRODUÇÃO

O presente estudo visa identificar as formas de capacitação utilizadas nas organizações para desenvolver a liderança, pois sabe-se que a garantia de sucesso empresarial depende, em grande parte, de líderes que saibam motivar seus subordinados para alcançar as metas desejadas pela empresa.

A boa administração de recursos é hoje o grande desafio das organizações. Planejar, organizar, dirigir e controlar eficientemente uma empresa atualmente é uma tarefa muito mais complexa do que se pode supor. O mundo dos negócios, cada vez mais competitivo, exige eficiência e celeridade em qualquer processo, caso contrário, mesmo as maiores empresas correm risco do mais completo fracasso. Nesse sentido, é fundamental que a administração de qualquer empresa vise implementar a mais moderna tecnologia de capacitação profissional.

A força de trabalho conjuga uma diversidade de fatores que partem de traços físicos, como raça, cor e capacitação física, até os diferentes traços de personalidade de cada qual. Todos esses fatores influenciam as práticas que devem ser utilizadas para bem administrar e melhorar a competitividade organizacional. Essas práticas devem compreender conhecimentos técnicos e científicos da profissão, da realidade da organização, dos produtos, dos processos, da tecnologia, do mercado, do modelo e dos instrumentos de gestão. Ainda não pode negligenciar os mecanismos de interação humana no trabalho, as teorias de liderança, de motivação, de criatividade e de trabalho em equipe.

Levando-se em conta que um líder deve estar apto a exercer diversos papéis envolvendo relações interpessoais, como criar motivação, escolher pessoas para funcionarem como pontes entre as

informações relevantes e a liderança, compartilhar problemas com a equipe, determinar as soluções mais viáveis que muitas vezes afetam pessoas, perceber os nichos a serem explorados, negociar com as partes, percebe-se que quanto mais participativa a administração, maior será a visão estratégica do grupo e, por consequência, maiores chances terá de desenvolver potenciais de liderança em seu corpo funcional.

No centro desta idéia está o processo de aquisição de conhecimento, distribuição e interpretação de informações e memória organizacional, que visa uma melhor adaptabilidade a circunstâncias variadas e ajuda a fomentar o potencial pessoal de cada membro do grupo. Nesse sentido, o conhecimento é sinônimo de poder, tanto individual – no desenvolvimento de líderes -, quanto geral – na coesão da empresa, na antecipação de problemas e na visão das perspectivas futuras.

Um novo conceito de liderança, baseado na teoria atributiva, vai além da visão de liderança tradicional, enfatizando a importância dos aspectos simbólicos da liderança, tais como, carisma, vanguarda, transformação, que trabalha com perspectivas harmonizadas com a tendência de seus liderados de atribuir habilidades extraordinárias a seus líderes, influenciando a equipe a transcender seus interesses pessoais, favorecendo a organização.

1.1. JUSTIFICATIVA

O presente estudo visa compreender o processo de formação de líderes dentro das empresas, estudando-se as formas de capacitação implementadas pela empresa e o perfil do gestor. Uma vez, que é consenso no mundo dos negócios que dentro de cinco anos as empresas

não serão as mesmas. Espera-se que essas organizações passem por mudanças substanciais no que diz respeito a várias dimensões de sua atuação.

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo Geral

Identificar as formas de capacitação utilizadas nas organizações para desenvolver a liderança.

2.2. Objetivos Específicos

- Conceituar liderança, bem como, suas abordagens;
- Verificar em que medida a integração pessoal influencia a conquista de cargos de liderança;
- Identificar os recursos empregados pela empresa para desenvolver líderes;
- Identificar os recursos utilizados pelos líderes para uma melhor produtividade.

3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

BOOG, Gustavo G. Manual de treinamento e desenvolvimento: um guia de operações. São Paulo: MAKRON Books, 2001.

Este manual trata de maneira prática a implementação dos conhecimentos necessários para uma moderna gestão do treinamento e desenvolvimento voltada para as pessoas no trabalho.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

A visão que se tem hoje da área é totalmente diferente de sua tradicional configuração, quando recebia o nome de Administração de Recursos Humanos (ARH). O objetivo central deste livro é mostrar as novas características e o novo perfil dessa área de atividade. Nessa transição, o termo Gestão de Pessoas caracteriza as novas tendências da ARH. Este livro desenvolve-se dentro desta nova visão. O livro reúne recursos instrucionais e didáticos, com apresentação de casos reais, dicas, intervenções para análise crítica, exemplos, idéias e exercícios.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração nos novos tempos São Paulo: MAKRON Books, 1999.

Esta obra tem como objetivo iniciar na administração. O livro apresenta mais de 600 citações a empresas, tanto nacionais como americanas, européias ou japonesas, com o intuito de oferecer exemplos de casos bem-sucedidos e aplicações práticas dos conceitos apresentados.

DRUCKER, Peter Ferdinand. A administração na próxima sociedade. 1. ed. São Paulo: Nobel, 2002.

Este livro mostra as mudanças, sobretudo as decorrentes dos

impactos sociais da revolução da informação, nos próximos dez ou quinze anos. Mostra que o sucesso ou o fracasso das empresas não estará propriamente atrelado às mudanças econômicas, e sim às sociais.

FLEURY, Afonso; FLEURY, M. T. Leme, Aprendizagem e inovação organizacional. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

Este livro mostra de forma prática como apresentar idéias e inovar na organização. Traz cases explicativos que ilustram a teoria.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. Criação do conhecimento na empresa. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

Esta obra traz de forma clara e criativa como inserir o conhecimento dentro da organização, trabalhando ferramentas como a liderança.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre: Bookman, 2002.

Esta obra oferece uma visão clara e abrangente das idéias, instrumentos e aplicações atuais da gestão do conhecimento. Os autores baseiam-se uma inovadora abordagem de elementos construtivos e oferecem uma visão detalhada dos processos de conhecimento nas organizações.

SCHERMERHORN JR., John R.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. Fundamentos de comportamento organizacional. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.

Este livro traz uma análise do ambiente de trabalho na atualidade. Por meio de estudos de caso, exercícios e dramatizações, apresenta os fundamentos da administração organizacional.

TERRA, J. C. Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial. São Paulo: Negócio, 2001.

Este livro discute casos práticos e mostra caminhos e formas criativas e inovadoras de organização que permitem um fôlego novo às empresas e dão base para o crescimento sustentado.

4. METODOLOGIA

A metodologia a ser empregada no presente estudo será a de pesquisa e a descritiva, utilizando-se referencial bibliográfico desenvolvido através de obras literárias. Seguido de análise de case da Ecco Salva. Permitindo assim validar o ponto de vista acadêmico os fundamentos conceituais desenvolvidos neste trabalho e por outro lado, visar à liderança como forma de motivação.

5. A APTIDÃO PARA LIDERANÇA

Levando-se em conta a diversidade de fatores individuais, tanto físicos quanto psicológicos, que diferenciam os indivíduos, deve-se ter em mente que a combinação desses traços em cada indivíduo se traduz também em aptidões diferenciadas. Aptidão é a habilidade potencial de um indivíduo que não se confunde com os conhecimentos específicos que este mesmo indivíduo possua e que o torne capaz de desenvolver alguma tarefa.

Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999, p. 61) assim diferenciam estes dois conceitos: "Aptidão representa a capacidade de uma pessoa aprender alguma coisa, enquanto a habilidade reflete a capacidade existente de uma pessoa desempenhar várias tarefas necessárias para um dado cargo, e ambas incluem conhecimento relevante e habilidades específicas".

5.1. A PERSONALIDADE

A concepção mais difundida sobre a personalidade enfatiza que ela é formada pela combinação de fatores herdados geneticamente, juntamente com os valores sociais do ambiente em que se vive.

Em se tratando de traços de personalidade relevantes para o tema aqui estudado, Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999, p. 62) indicam:

- *extroversão* – saliente, sociável, assertivo
- *agradabilidade* – boa índole, confiável, cooperativo
- *consciencioso* – responsável, confiável, persistente

- *estabilidade emocional* – despreocupado, seguro, relaxado
- *aberto a experiências* – imaginativo, curioso, mente aberta.

Além desses traços, os autores comentam sobre alguns traços individuais relevantes como: *estilo de solução de problemas*, ou seja, como a pessoa colhe e avalia as informações para solucionar problemas e tomar decisões; *núcleo de controle*, ou seja, se há uma orientação interna para o posicionamento em relação aos problemas ou se o controle dos acontecimentos é externo; *autoritarismo/dogmatismo*, trata-se aqui da rigidez de crenças do indivíduo, o que demonstra como ele encara a autoridade; *maquiavelismo*, ou seja, se o indivíduo manipula os demais visando exclusivamente vantagens pessoais, e ainda, *automonitoramento*, que trata da característica de uma pessoa em ajustar seu comportamento a fatores situacionais externos.

5.2. VALORES E ATITUDES

Os valores de um indivíduo são a combinação dos valores familiares e daqueles adquiridos em seu meio. O comportamento resultante desses valores são as atitudes do indivíduo que podem ser observadas em seu comportamento.

Os valores e atitudes de um indivíduo tem fundamental importância na formação de líderes na medida em que alguns valores e hábitos foram adquiridos na infância, o que os torna quase impossíveis de alterar.

Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999, p. 66) descrevem as

classificações de valores humanos mais relevantes:

O importante psicólogo Milton Rokeach desenvolveu um bem conhecido conjunto de valores, classificados em duas categorias. Os *valores terminais* refletem as preferências pessoais relativas aos "fins" a serem atingidos; são as metas pessoais preferidas no decorrer da vida. [...] Os *valores instrumentais* refletem os "meios" para atingir os fins desejados. Representam como você pode atingir seus estados finais relevantes (metas), dependendo da importância relativa que você deu, por exemplo, a valores instrumentais de prestatividade, independência e imaginação [...].

[...]

Um esquema mais recente de valores foi desenvolvido por Meligno e associados, visando às pessoas no ambiente de trabalho.

Realização – conseguir que as coisas sejam feitas e trabalhar duro para realizar coisas difíceis na vida. *Ajuda e Preocupação pelos Outros* – estar interessado em outras pessoas e ajudá-las. *Honestidade* – dizer a verdade e fazer o que você sente que é certo. *Justiça* – ser imparcial e fazer o que é justo para todos os envolvidos.

Se o foco dos valores compreende integralmente o ser, as atitudes, no entanto, apesar de influenciadas pelos valores, enfocam objetivos específicos e trazem consigo um componente afetivo que pode estar em desarmonia com os valores do indivíduo em função do impacto pessoal da situação. O componente comportamental é uma intenção de se manifestar de certo modo com base em seus sentimentos ou atitudes específicas.

Nesse sentido esclarecem Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999, p. 67):

Note que o elo entre atitudes e comportamento é por tentativas. Uma atitude é o resultado de um comportamento pretendido; essa intenção pode ou não ser colocada em prática numa determinada circunstância. Em geral, quanto mais específicas são as atitudes e os comportamentos, mais forte o relacionamento.

5.3. LIDERANDO NA DIVERSIDADE

O líder deve saber administrar a diversidade de traços e tendências que compõem cada indivíduo, tendências essas, muitas vezes, conflitantes, e é bom lembrar que tais contradições também estão presentes no líder.

O líder deve ser alguém atento ao outro, ou seja, deve ter noções de traços de personalidade para identificar o perfil de seus subordinados, para então poder combinar as tendências individuais e o trabalho que será melhor desenvolvido por este ou aquele indivíduo em particular.

Uma pesquisa recente sobre a relação entre a satisfação no trabalho e o resultado que se alcança através do mesmo deixa duas coisas muito claras: a relação direta entre a satisfação e o sucesso, e também entre a aptidão e a satisfação. Ou seja, uma pessoa realiza melhor o trabalho que lhe dá prazer, e como consequência tem mais chance de permanecer nesse trabalho por mais tempo, alcançar mais sucesso e ganhar mais dinheiro. Também fica esclarecido que uma

pessoa encontra mais satisfação em realizar um trabalho para o qual ela tenha aptidão. (Você, n. 50, ago. 2002).

A pesquisa responde à pergunta: o que uma pessoa deve fazer quando não encontra satisfação em seu trabalho? Será que ela deve abandoná-lo, buscando outro do qual ele consiga extrair prazer, em respeito à sua aptidão? Ou deve conformar-se, em função da dificuldade de conseguir outro emprego, nesse mercado competitivo e recessivo que aí está? A melhor resposta é que não existem apenas essas duas alternativas, do tudo ou nada. A pior alternativa é, sem dúvida a de conformar-se com a situação. Mas antes de chutar o balde, é recomendável fazer um exercício de aumento de percepção a respeito do trabalho, explorando todas suas facetas, como por exemplo, a importância e o valor do mesmo. Quando a pessoa percebe o valor do trabalho, começa a gostar mais dele, pois se sente ele mesmo, valorizado. É o primeiro passo para o investimento no aumento da aptidão, que continua através da capacitação e da adequação.

É importante saber equilibrar o tripé organização/trabalho/indivíduo, para obter-se a maior diversidade possível de combinações no sentido de garantir o sucesso do empreendimento. Como alertam Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999, p. 68): "Para ir além da adaptação e conseguir o máximo de vantagens competitivas potenciais dessa diversidade, as empresas estão tentando cada vez mais administrar a diversidade".

Ann Morrison identificou 52 práticas, divididas em três áreas de atribuição de responsabilidade, desenvolvimento e recrutamento, muito útil para auxiliar as empresas a administrar a diversidade:

- *práticas de atribuição de responsabilidade*: relacionadas com os encargos do gerente, dão ênfase sobre a diversidade nas avaliações e nas promoções e desempenho no planejamento de sucessão;
- *práticas de desenvolvimento*: preparam trabalhadores diferentes para assumirem maiores responsabilidades, envolvendo temas como redes de trabalho e grupos de apoio, programas de monitoramento, eventos e prêmios de reconhecimento;
- *práticas de recrutamento*: enfatizam a atração de candidatos a emprego em todos os níveis que estejam dispostos a aceitar tarefas desafiadoras, envolvendo atividades tais como recrutamento programado de gerentes e não-gerentes, treinamento interno e publicações que esclarecem a diversidade. Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999, p. 68-69)

Esta combinação de serviços específicos e as pessoas recrutadas, contratadas e treinadas auxilia a entender a diversidade da força de trabalho e proporciona ocasião de mudança de panorama, agilizando soluções de problemas que poderiam surgir sem o devido preparo para eles.

6. TÉCNICAS DE CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL

O crescente interesse que se verifica em investir no desenvolvimento do conhecimento é decorrente da compreensão, tanto por parte das empresas quanto por parte dos trabalhadores que, sem investimento no ser humano torna-se impossível uma visão mais estratégica e fortalecida para o empreendimento e para a manutenção da cultura de valores empresariais. Não esquecendo-se que o mercado globalizado também faz grande pressão para que se treine melhor o corpo funcional, sob o risco de que não se fazendo, o empreendimento torne-se totalmente superado.

BOOG (2001, p. 3-4) demonstra como se traduz a pressão do mercado:

Muitos empresários dizem que as pressões que se traduzem pela insatisfação do cliente, pela má qualidade do produto ou do serviço e pelos custos elevados da produção são mais do que suficientes para evidenciar a necessidade de capacitação da empresa. Mas não é bem assim que as coisas funcionam. Em uma situação adversa, a tendência de uma boa parte dessas empresas é andar para trás, retroagir. Cortam-se despesas, pessoas são demitidas, investimentos em projetos – como campanhas publicitárias – são reduzidos e outras medidas de contenção são tomadas.

[...] Investimentos em treinamento tornam-se não prioritários de um ponto de vista imediato e o que pode até parecer lógico não passa de uma decisão errada.

Contudo, de modo geral, a pergunta do momento é "como cultivar a inteligência das pessoas, aplicando-a no desenvolvimento das competências críticas para a realização do potencial produtivo e competitivo do negócio empresarial?". A resposta para este dilema deve englobar as dimensões de produtividade, de relações e de qualidade, tendo como preocupação central o aproveitamento de toda a diversidade para encontrar as soluções dinâmicas necessárias para os novos tempos.

6.1. PROGRAMAS DE TREINAMENTO

Para evitar as situações já bem conhecidas de treinamentos inconsistentes, ou seja, treinamentos dos quais não se pode avaliar realmente se as metas foram atingidas, é necessário, em primeiro lugar, um planejamento consistente dos programas de treinamento. Dessa forma, há um comprometimento global da organização e orienta cada membro desde a origem até as metas a serem alcançadas. BOOG (2001, p. 30) esboça o mapa de um bom planejamento:

Um plano bem feito responderá às seguintes perguntas:

- a) Qual é a nossa situação presente?
- b) Aonde queremos chegar?
- c) Como mediremos os resultados?
- d) Quanto custará?

Identificando os potenciais de cada cargo, o planejador tem em

mãos todas as informações de que precisa para elaborar um plano consistente, ou seja, ele sabe quais os conhecimentos e habilidades que cada cargo exige; quais os conhecimentos e as habilidades que as pessoas têm; e ainda sabe quais os talentos das pessoas para dominar as habilidades e os comportamentos que os cargos exigem e que ainda não dominam.

De um modo geral, um planejamento de treinamento bem elaborado distingue claramente as categorias de competências visadas, seja conhecimento, habilidade ou comportamento: (BOOG, 2001, p. 42)

1 – *conhecimentos se aprendem estudando*: seja em sala de aula, em casa, sozinho ou em grupo, a única maneira de adquirir conhecimento é pelo estudo, seja ele de escolaridade formal, cursos, leitura dirigida ou grupos de debate;

2 – *habilidades se aprendem por meio de exercício*: isto vale tanto para habilidades motoras como para as intelectuais, dentre elas: workshops, simulações ou tarefas reais;

3 – *comportamentos se aprendem por meio de decisão pessoal e feedback*: a empresa deve mostrar a seus colaboradores as vantagens que eles teriam em adotar os comportamentos desejados. Isto pode ocorrer por meio de: grupos de feedback, grupos de nível hierárquico equivalente, manter relações pessoais no mínimo tranqüilas e dar oportunidade para que cada membro do grupo possa se observar.

6.2. VALIDAÇÃO E AVALIAÇÃO DO TREINAMENTO

Uma das formas de avaliar e validar o treinamento é pela análise

do ROI (Retorno do Investimento). Esta análise é feita através do cálculo abaixo:

(Claro, Roberto.

http://www.vendamais.com.br/smu/smu_vmat.php?vm_idmat=6361&s=10

1)

1- Avaliar a reação inicial ao treinamento. É o nível mais básico, que normalmente envolve uma pesquisa pós-treinamento para avaliar a qualidade da aula. Neste caso, estabelecem-se critérios de pontuação, e cuidado para que as avaliações não sejam “contaminadas” por aquelas manifestações “emocionais”, típicas em trabalhos que envolvem aspectos comportamentais.

2- Mensurar o aprendizado. Existem várias maneiras de fazer isso, como testes, simulações e avaliações. O mais importante é descobrir se os participantes absorveram realmente o conteúdo da aula. Sugere-se aplicar um rápido teste antes dos treinamentos, com opções de múltipla escolha, abordando aspectos que serão discutidos durante o curso. O mesmo teste deve ser aplicado ao final. Analisem as respostas e, principalmente, as justificativas. Estas duas primeiras etapas são indicadores iniciais. Sem um feedback e boas notas no teste, um ROI positivo é muito pouco provável;

3- Analisar a evolução das habilidades adquiridas. A meta desta etapa é avaliar se o comportamento no trabalho mudou depois do treinamento. Estes dados devem ser coletados por um período de tempo mais longo.

4- Calcular o impacto sobre o negócio. Nesta etapa, avalia-se o retorno do treinamento como o valor necessário para as mudanças. Sempre faça a seguinte pergunta aos diretores de empresa: “Quanto

custa à desqualificação dos profissionais? Perde-se negócios?”

5- Analisar o ROI. Esta fase é mais uma maneira de expressar o impacto no negócio, desta vez levando em conta o custo do programa. No nosso exemplo, a empresa gastou R\$ 250 mil e gerou R\$ 280 mil em benefícios. Para descobrir o ROI, pegamos os benefícios (280), subtraímos o custo total (250) e depois dividimos o resultado ($30=280 - 250$) pelo custo total (250).

A multiplicação deste resultado por 100 produz a porcentagem de ROI. Neste caso, o ROI é de 12%, ou seja, para cada real investido, houve um retorno de 0,12 centavos. Lembre-se que 12% de retorno é, muitas vezes, um índice maior que o próprio retorno da empresa.

6.3. TREINAMENTO E QUALIDADE DE VIDA

Uma das dimensões do modelo de gestão de pessoas para a qual os analistas conferem maior importância está vinculada aos processos de gestão da capacitação e do desenvolvimento dos funcionários, transformando-os em líderes. São inúmeras as tendências projetadas para essa área, tais como; educação corporativa, gestão da aprendizagem, de novos talentos e do aprendizado organizacional.

A gestão de carreiras, compatibilizando o desenvolvimento das pessoas com a da organização, destaca-se como tendência de maior relevância nessa dimensão do modelo de gestão de pessoas. Também se destacam a gestão de treinamento, desenvolvimento e educação por competências e o *feedback* freqüentemente aos funcionários.

7. APORTE TEÓRICO SOBRE LIDERANÇA

Apesar de a grande maioria das teorias a respeito de liderança enfatizarem que determinadas características pessoais têm um impacto importante sobre o resultado da liderança, os estudos até o momento não tiveram sucesso suficiente para formar uma teoria geral dessas características.

A liderança não deve ser confundida com direção nem com gerência. Um bom administrador deve ser necessariamente um bom líder. Por outro lado, nem sempre um líder é um administrador. Todas as organizações precisam de líderes em todos os níveis e em todas as suas áreas de atuação.

Para Chiavenato a liderança é um fenômeno tipicamente social que ocorre exclusivamente em grupos sociais e nas organizações. Podemos definir liderança como uma influencia interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos.

As organizações hoje buscam por pessoas mais preparadas para assumir os diversos níveis de responsabilidade dentro delas. Sua principal missão é a de assumir a liderança para conseguir a cooperação dos diferentes membros da unidade que dirige. De modo que o administrador deve ser capaz de planejar, dirigir e coordenar os processos técnicos, implementar programas de racionalização administrativa, desenvolver e formular métodos e políticas para aplicá-las

na organização, tomar decisões racionais, éticas e responsáveis na solução dos problemas.

Para Montana; Charnov (1998, p. 221):

[...] A habilidade de influenciar subordinados e colegas por meio do controle dos recursos organizacionais, é o que distingue a posição de liderança. Um líder bem-sucedido usa o poder de influenciar os outros eficazmente, e é importante que ele entenda as fontes e os uso do poder para realçar a função de liderança.

7.1. TIPOS DE LÍDERES

Líder Formal - um líder formal é alguém que foi oficialmente investido de autoridade e poder organizacional e geralmente recebe o título de gerente, diretor ou supervisor. A qualidade de poder é teoricamente determinada pela posição ocupada dentro da organização. As políticas de promoção organizacional são feitas para garantir que as pessoas com habilidades e de liderança ocupem posições de poder.

Líder Informal - um líder informal não terá o mesmo título de liderança oficial, mas exercerá uma função de liderança. Esse indivíduo, sem autoridade formal, designação de poder, posição ou até mesmo, a responsabilidade, pode pelo mérito de um atributo pessoal ou desempenho superior influenciar os outros e exercer a função de liderança.

7.2. TEORIAS DE TRAÇOS DE PERSONALIDADE

As mais antigas teorias sobre liderança se preocupavam em identificar os traços de personalidade capazes de caracterizar os líderes. O pressuposto era que se poderia encontrar um número finito de características pessoais, intelectuais, emocionais e físicas que identificassem os líderes de sucesso, como: habilidade de interpretar objetivos e missões, habilidade de estabelecer prioridades, habilidade de planejar e programar atividades da equipe, facilidade em solucionar problemas e conflitos, facilidade em supervisionar e orientar pessoas, habilidade de delegar responsabilidades aos outros.

As críticas a teoria de traços de personalidade residem em dois aspectos principais. O primeiro, é que as características de personalidade são geralmente medidas de maneira pouco precisa. O segundo enfatiza que essa teoria não considera a situação dentro da qual atua a liderança, ou seja, os elementos do ambiente que são importantes em certas situações, mas não em outras. Um líder de empresa pode ser o último a falar em casa. Muitas vezes, é a situação que define o líder. Quando a situação se modifica, a liderança passa para outras mãos (CHIAVENATO, 1999, p. 560)

7.3. TEORIA SOBRE ESTILOS DE LIDERANÇA

As teorias sobre estilos de liderança prescrevem um estilo particular de conduta do líder que provoca resultados finais do tipo: alta produção e satisfação das pessoas. Os estilos ou abordagens, sobre

liderança, mais divulgados são: os três estilos de liderança; a liderança orientada para tarefas ou pessoas e a grade gerencial.

7.3.1. OS TRÊS ESTILOS DE WHITE E LIPPITT

Foi o primeiro estudo de liderança a verificar a influência causada por três diferentes estilos de liderança nos resultados de desempenho e no comportamento das pessoas:

- *Liderança autocrática*: o líder centraliza totalmente a autoridade e as decisões. O líder autocrático é dominador, emite ordens e espera obediência plena dos subordinados. Os grupos submetidos à liderança autocrática apresentam o maior volume de trabalho produzido, com evidentes sinais de tensão, frustração e agressividade. A liderança autocrática enfatiza somente o líder.
- *Liderança liberal*: neste estilo, o líder permite total liberdade para a tomada de decisões individuais ou grupais, participando delas apenas quando solicitado pelo grupo. O comportamento do líder é evasivo e sem firmeza. O líder é ignorado pelo grupo. A liderança liberal enfatiza somente o grupo.
- *Liderança democrática*: o líder é extremamente comunicativo, encoraja a participação das pessoas e se preocupa igualmente com o trabalho e com o grupo. Os grupos submetidos à liderança democrática apresentaram boa qualidade de trabalho e qualidade surpreendentemente melhores, acompanhadas de um clima de

satisfação, integração grupal, responsabilidade e comprometimento das pessoas.

Na prática, o administrador utiliza os três estilos de liderança, de acordo com a tarefa a ser executada, as pessoas e a situação. O desafio está em saber quando aplicar cada estilo, com quem e em que circunstâncias e tarefas a serem desenvolvidas.

7.3.2. A LIDERANÇA ORIENTADA PARA AS TAREFAS OU PARA AS PESSOAS

Segundo a abordagem dos estudos de Michigan realizados na década de 40, existem dois tipos de liderança:

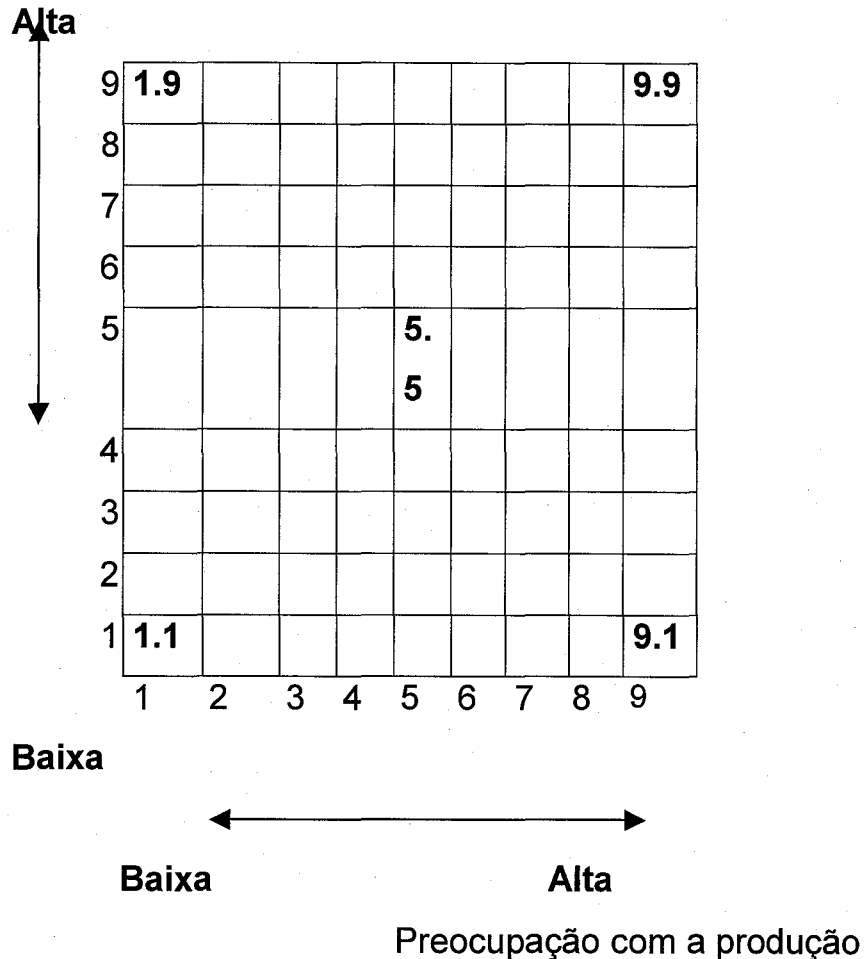
- A orientada na tarefa (*job centered*): é a liderança preocupada exclusivamente com o trabalho e em conseguir que as tarefas sejam feitas de acordo com os métodos preestabelecidos e os recursos disponíveis;
- A liderança centrada nas pessoas (*employee centered*): é um estilo, de liderança, preocupado com os aspectos humanos dos subordinados e que procura manter uma equipe de trabalho atuante.

Os resultados das pesquisas revelaram que, nas unidades organizacionais com baixa eficiência, o estilo de liderança era orientado para a tarefa. A alta pressão para que as pessoas trabalhem provoca atitudes desfavoráveis para com o trabalho e os superiores, por parte dos subordinados. A curto prazo, esse tipo de liderança pode promover

melhores resultados de eficiência e de produtividade. Porém, em médio prazo, a liderança centrada na tarefa provoca insatisfação, rotatividade do pessoal, elevados níveis de faltas, alto nível de desperdício, reclamações trabalhistas contra a organização, queixas freqüentes e redução do ritmo de trabalho. (CHIAVENATO,1999, p. 569)

7.3.3. GRADE GERENCIAL

A grade gerencial baseia-se na suposição de que, na mente dos líderes, existe uma falsa dicotomia entre a preocupação com a produção e a preocupação com as pessoas. Os líderes devem unir essas duas preocupações a fim de conseguir resultados eficazes das pessoas. A grade gerencial é formada por dois eixos: o eixo horizontal se refere às preocupações com a produção, isto é, com o trabalho a ser realizado, enquanto o eixo vertical se refere à preocupação com as pessoas, isto é, com sua motivação, liderança, satisfação, comunicação, etc. Cada eixo está subdividido em nove graduações. A graduação mínima 1 e significa pouquíssima preocupação por parte do administrador; a graduação máxima é 9 e significa a máxima preocupação possível. A figura 1 ilustra a grade gerencial.



Fonte: Chiavenato, 1999, P.570

FIGURA 1 - A GRADE GERENCIAL

Na grade gerencial existe uma variedade de estilos administrativos. O administrador deve avaliar o seu estilo de liderança e verificar onde está situado na grade gerencial. O objetivo é tentar gradativamente move-lo para atingir o estilo 9.9, que constitui o estilo da excelência gerencial. Na verdade, trata-se de um campo de pesquisa com enorme potencial de estudos. De todas elas, a grade gerencial é a mais completa e aplicável.

QUADRO 01 – OS ESTILOS PRINCIPAIS DA GRADE GERENCIAL

Estilo	Significado	Participação	Fronteiras Intergrupais
1.1	<ul style="list-style-type: none"> Mínima preocupação com o produto e com as pessoas. 	<ul style="list-style-type: none"> Pouco desenvolvimento e pouco comprometimento. 	<ul style="list-style-type: none"> Isolamento. Falta de coordenação intergrupala.
1.9	<ul style="list-style-type: none"> Enfatiza as pessoas com mínima preocupação com a produção. 	<ul style="list-style-type: none"> Comportamento superficial e efêmero. Soluções do mínimo denominador comum. 	<ul style="list-style-type: none"> Coexistência pacífica. Grupos evitam problemas para manter a harmonia.
9.1	<ul style="list-style-type: none"> Ênfase na produção. Com mínima preocupação com as pessoas. 	<ul style="list-style-type: none"> Não há participação das pessoas 	<ul style="list-style-type: none"> Hostilidade intergrupala. Suspeita e desconfiança mútuas. Atitude de ganhar/perder
5.5	<ul style="list-style-type: none"> Estilo do meio-termo. Atitude de conseguir resultados sem muito esforço. 	<ul style="list-style-type: none"> Meio caminho e acomodação que deixa todos descontentes. 	<ul style="list-style-type: none"> Trégua inquieta. Transigência, rateios e acomodações para manter a paz.
9.9	<ul style="list-style-type: none"> Estilo de excelência. Ênfase na produção e 	<ul style="list-style-type: none"> Elevada participação e envolvimento. Comprometimento 	<ul style="list-style-type: none"> Comunicações abertas e francas; Flexibilidade e atitude para o tratamento

	ênfase nas pessoas.	das pessoas.	construtivo dos problemas.
--	------------------------	--------------	-------------------------------

Fonte: CHIAVENATO, 1999, p. 571

7.4. TEORIAS SITUACIONAIS DE LIDERANÇA

As abordagens situacionais ou contingentes, são complexas, compreendendo os estilos de liderança, as habilidades, as aptidões e as necessidades da situação. Os fatores situacionais:- as características pessoais do gerente, a natureza do trabalho, a natureza da organização e as características do funcionário – influenciam a eficácia de um estilo de liderança (...) A teoria do Caminho-Objetivo considera os fatores de motivação do funcionário – expectativa, instrumentalidade e valência – e as variáveis situacionais em seu modelo (MONTANA & CHARNOV, 1998, p. 235).

As teorias situacionais de liderança procuram incluir a liderança no contexto ambiental em que ela ocorre, levando em conta o líder, os liderados, a tarefa, a situação, os objetivos. Constituem um avanço em relação às teorias baseadas exclusivamente no estilo de liderança. As principais teorias situacionais são: a escolha dos padrões de liderança, o modelo contingencial e a teoria do caminho-meta.

SCHERMERHORN *et al* (1999, p. 226), em relação à essas teorias alega que, são complexas, compreendendo os estilos de liderança, as habilidades, as aptidões e as necessidades da situação. Os fatores situacionais: as características pessoais, a natureza do trabalho, a natureza da organização e as características do funcionário.

Influenciam a eficácia de um estilo de liderança.

7.4.1. A ESCOLHA DOS PADRÕES DE LIDERANÇA

Esse modelo considera que o líder escolher os padrões de liderança mais adequados para cada situação em que se encontra. Para muitos autores, a liderança é um fenômeno situacional, pois se baseia em três aspectos:

- forças no Gerente: ou seja, a motivação interna do líder e outras forças que agem sobre ele.
- forças nos subordinados: ou seja, a motivação externa, fornecida pelo líder e outras forças, reage sobre os subordinados.
- forças na Situação: ou seja, as condições dentro das quais a liderança é exercida.

Diante dessas três forças, o líder pode escolher um padrão de liderança adequado para cada situação, de modo a ajustar suas forças pessoais com as forças dos subordinados e as forças da situação. Trata-se de encontrar a sintonia certa entre essas três forças interativas.

7.4.2. O MODELO CONTINGENCIAL DE FEEDLLER

Fiedller desenvolveu um modelo de liderança eficaz a partir da idéia de que não existe um estilo único e melhor de liderança que seja válido para toda e qualquer situação. Ao contrário, os estilos eficazes de liderança são situacionais: cada situação requer um diferente estilo de liderança.

Como afirmam Schermerhorn *et al* (1999, p. 228), Fiedler "analisa o controle da situação – a extensão segundo a qual o líder pode determinar o que o seu grupo vai fazer, bem como os resultados das ações e decisões do grupo". O modelo contingencial se baseia em três fatores situacionais.:

- *Poder de posição do líder*: refere-se à influência inerente à posição ocupada pelo líder, isto é, ao volume de autoridade formal atribuído ao líder, independentemente de seu poder pessoal.
- *Estrutura da Tarefa*: refere-se ao grau de estruturação das tarefas, ou seja, ao grau em que o trabalho dos subordinados é rotineiro e programado. Algumas tarefas são fáceis de definir, desempenhar, medir e avaliar objetivamente.
- *Relação entre líder e membros*: refere-se ao relacionamento que existe entre o líder e os membros do grupo. O relacionamento interpessoal pode envolver sentimentos de aceitação mútuos, confiança e lealdade que os membros depositam no líder ou sentimentos de desconfiança, reprovação, falta de lealdade e amizade entre as partes.

Fiedler não afasta os estilos de liderança orientados para a tarefa. Sua conclusão genérica é de que, quando as variáveis situacionais são muito desfavoráveis ou muito favoráveis, o estilo de liderança mais eficaz e, portanto, mais indicado, é o voltado para a tarefa. O estilo de liderança orientado para as pessoas é mais eficaz e, portanto, mais indicado quando a favorabilidade situacional é relativamente média (CHIAVENATO, 1999, p. 576)

7.4.3. TEORIA DO CAMINHO META

Esta é outra abordagem bem conhecida, desenvolvida por Robert House, com base em trabalhos anteriores de outros pesquisadores. A base desta teoria é o modelo de motivação e se preocupa em estudar como líder influencia a percepção das metas de trabalho dos subordinados, suas metas de auto desenvolvimento e os caminhos para atingir tais metas.

A teoria do caminho-meta afirma que a responsabilidade do líder é aumentar a motivação dos subordinados para atingir objetivos individuais e organizacionais. Seu fundamento reside na teoria da expectância - as atitudes, a satisfação, o comportamento e o esforço de um indivíduo no trabalho podem ser previstos a partir dos seguintes aspectos:

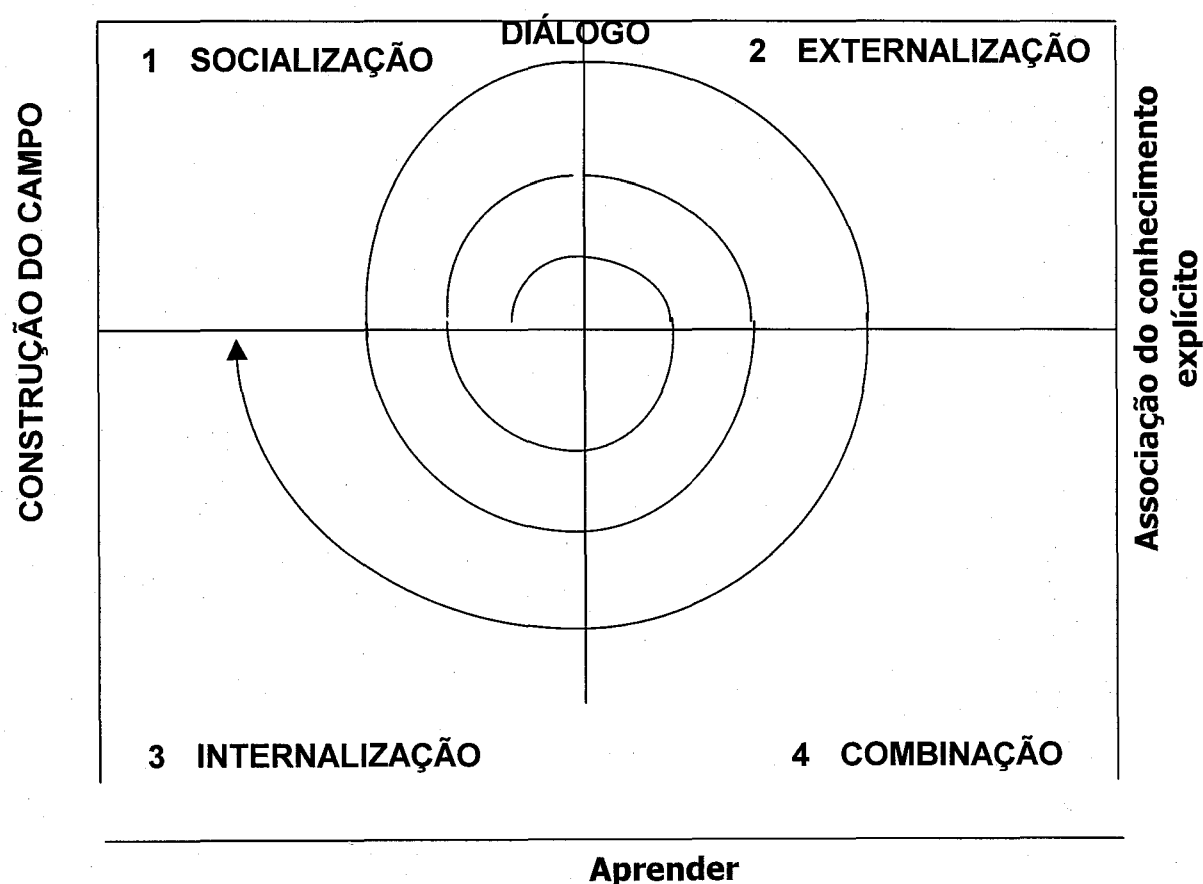
- o grau em que o trabalho ou comportamento é percebido pela pessoa como o caminho que leva a resultados.
- as preferências da pessoa por esses resultados.

As pessoas estão satisfeitas com seu trabalho se acreditam que ele levará a resultados desejáveis. Segundo (SCHERMERHORN, 1999), a função do líder é ajustar seu comportamento de modo a complementar as contingências situacionais encontradas no ambiente de trabalho, e que o líder é capaz de compensar as coisas que faltam neste ambiente, ajudando a eliminar a ambigüidade do cargo, ou demonstrar que o resultado de um bom desempenho poderia gerar um pagamento melhor.

8. AQUISIÇÃO DE CONHECIMENTO E FORMAÇÃO DE LÍDERES

8.1. A IMPORTÂNCIA DO CONHECIMENTO EMPRESARIAL

O segredo para a criação do conhecimento está na mobilização e conversão do conhecimento tácito, além da criação do conhecimento organizacional em oposição ao conhecimento individual. Existem duas dimensões do conhecimento – epistemológica e ontológica – em que ocorre a “espiral do conhecimento”, apresentados na Figura 02 (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).



Fonte: Nonaka; Takeuchi, 1997, p. 68

FIGURA 2 - ESPIRAL DO CONHECIMENTO

A espiral surge quando a interação entre conhecimento tácito e, conhecimento explícito eleva-se dinamicamente de um nível ontológico inferior até níveis mais altos. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

O quadro abaixo, apresenta algumas distinções entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito.

QUADRO 2 – TIPOS DE CONHECIMENTO

Conhecimento Tácito (Subjetivo)	Conhecimento Explícito (Objetivo)
Conhecimento da experiência (corpo)	Conhecimento da racionalidade (mente)
Conhecimento simultâneo (aqui e agora)	Conhecimento seqüencial (lá e então)
Conhecimento análogo (prática)	Conhecimento digital (teoria)

Fonte Nonaka; Takeuchi 1997, p. 68.

O conteúdo do conhecimento criado por cada modo de conversão do conhecimento é naturalmente diferente, ou seja, a socialização gera o que pode ser chamado de “conhecimento compartilhado”, como modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas; a externalização gera “conhecimento conceitual”; a combinação da origem ao “conhecimento sistêmico”, como a geração de protótipos e tecnologias de novos componentes; a internalização produz “conhecimento operacional” sobre gerenciamento de projeto, processo de produção, uso de novos produtos e implementação de políticas. Esses conteúdos do conhecimento interagem entre si na espiral de criação do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Tem-se repetido exaustivamente que o que integra as lideranças

são idéias e emoções, e não tecnologias. O fascínio do líder não resulta, necessariamente, de um carisma próprio, de uma “personalidade de líder”, mas do exercício das funções de liderança.

Todos os problemas das organizações resultam, de algum modo, de uma causa: a desintegração das lideranças do sistema. Integrar as lideranças é o esforço essencial para que haja consistência doutrinária, coerência estratégica e permanência na missão, como garantia à perpetuidade. Para tanto, é necessário o compromisso básico com as verdades comuns.

8.2. APRENDIZAGEM NAS ORGANIZAÇÕES

O processo de aprendizagem organizacional é um tema bastante estudado nas organizações, assumindo novos contornos e crescente relevância, em função do acelerado processo de mudanças por que passam as sociedades, as organizações, as pessoas. As organizações devem ser capazes de mudar de forma constante e positiva nessa época cheia de desafios. A aprendizagem organizacional é o processo de aquisição de conhecimento, distribuição de informações, interpretação de informações e memória organizacional usados para se adaptar com sucesso às circunstâncias de mudanças. Segundo (SCHERMERHORN, 1999, p. 18) “[...] a aprendizagem organizacional envolve o ajuste das ações da organização com base em sua experiência e na de outros. O desafio é fazer para aprender e aprender para fazer”.

8.2.1. APRENDIZAGEM INDIVIDUAL

Aprendizagem é um processo de mudança, resultante de prática

ou experiência anterior, que pode vir, ou não, a manifestar-se em uma mudança perceptível de comportamento. Muitos Psicólogos enfatizam a necessidade de distinguir entre o processo de aprendizagem, que ocorre dentro do organismo da pessoa que aprende e as respostas emitidas por esta pessoa, as quais podem ser observáveis e mensuráveis. Duas vertentes teóricas sustentam os principais modelos de aprendizagem:

- *o modelo behaviorista*: seu foco principal é o comportamento, pois é observável e mensurável; partindo do princípio que a análise do comportamento implica o estudo das relações entre eventos estimuladores, respostas, conseqüências, planejar o processo de aprendizagem implica definir todo o processo, em termos passíveis de observação, mensuração e réplica científica.
- *o modelo cognitivo*: pretende ser um modelo mais abrangente do que o behaviorista, explicando melhor os fenômenos mais complexos, como a aprendizagem de conceitos e solução de problemas. Procura utilizar dados objetivos, comportamentais e dados subjetivos; levam em consideração as crenças e percepções dos indivíduos que influenciam seu processo de aprendizagem.

A aprendizagem constitui assim um evento interno, não observável, inferido através do desempenho das pessoas. O modelo cognitivo trabalha com representações e com processamento de informações pelo indivíduo.

8.2.2. APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

A aprendizagem organizacional, um tema bastante estudado no

campo da Teoria das Organizações, incorpora, sem entretanto polarizar, este debate entre os modelos behaviorista e cognitiva, no que diz respeito ao fato do processo de aprendizagem implicar ou não mudanças comportamentais visíveis, mensuráveis. Ou seja, o processo de aprendizagem em uma organização não só envolve a elaboração de novos mapas cognitivos, que possibilitem compreender melhor o que está ocorrendo em seu ambiente externo e interno, como também a definição de novos comportamentos, que comprovam a efetividade do aprendizado. Segundo ainda alguns pesquisadores, a mudança comportamental não constitui o único indicador de que a aprendizagem aconteceu, mas a possibilidade de este conhecimento acontecer.

As definições mais comuns de uma organização que aprende enfatizam que as organizações devem desenvolver cinco disciplinas fundamentais para este processo de aprendizagem:

- *domínios pessoais*: através do auto conhecimento, as pessoas aprendem a clarificar e aprofundar seus próprios objetivos;
- *modelos mentais*: são idéias enraizadas, de como as pessoas vêem o mundo e suas atitudes;
- *visões partilhadas*: quando um objetivo é percebido como concreto e legítimo, as pessoas dedicam-se e aprendem não como obrigação, mas por vontade própria, construindo visões partilhadas;
- *aprendizagem em grupo*: começa com o diálogo, em outras palavras, com capacidade dos membros do grupo em propor idéias e participar da elaboração;

- *pensamento sistêmico*: constitui um modelo conceitual, composto de conhecimento e instrumentos, desenvolvidos ao longo dos últimos tempos, visam a melhorar o processo como um todo. O pensamento sistêmico constitui a quinta disciplina, integrando as demais, num conjunto coerente de teoria e prática.

Todas as empresas aprendem obtendo informações de várias maneiras e com diferentes proporções, conforme a empresa vão amadurecendo , ela também pode adquirir conhecimento por meio de experiência, pesquisa sistemática, por imitação, por experiência e aprendendo com os outros (SCHERMERHORN ,1999, p. 188).

9. MODELO DE GESTÃO

Para que o modelo de gestão de pessoas seja integrado e estrategicamente orientado, é fundamental que princípios gerais, determinados pela organização, funcionem como eixo entre suas políticas, estruturas, processos e práticas operacionais.

Portanto, os princípios mais relevantes que deverão orientar o modelo de gestão de pessoas nos próximos cinco anos enquadram-se em duas diretrizes: gestão de recursos humanos contribuindo com o negócio da empresa e gestão por competências. Outros conjuntos de princípios importantes são: o comprometimento da força de trabalho com os objetivos organizacionais, gestão do conhecimento, criatividade e inovação contínua no trabalho, modelo de gestão múltiplo, contemplando diferentes vínculos de trabalho e relacionamento.

São princípios que, em geral, ainda não foram incorporados pelas empresas. Por isso, deverão fazer parte da agenda de líderes para o futuro. No entanto, para efetivá-los, os profissionais percebem que enfrentarão alto grau de dificuldade.

A contribuição de líderes para o negócio, de destacada relevância, foge a essa regra: já vem sendo relativamente bem adotada pelas organizações e apresentam um nível médio de complexidade. A gestão por competências, segundo princípio mais relevante, é também avaliada como de média dificuldade, porém as empresas consideram-se menos ajustadas a ela.

Pouco aplicada e de alta complexidade é a gestão do conhecimento, um foco de atuação que vem sendo alvo das

preocupações da maioria dos profissionais e estudiosos das organizações na atualidade.

Foram identificadas as principais tendências na dimensão gestão estratégica de liderança. Elas abrangem a atuação da área como parceria na definição, disseminação e manutenção das estratégias e como integradora dos processos de gestão de pessoas entre si e aos objetivos de negócio da organização.

A principal tendência observada quanto à gestão estratégica de liderança é a busca de participação dos gerentes na formulação e implementação das estratégias corporativas.

Destacam-se ainda a tendência de criação de processos visando identificar, diferenciar e manter os talentos internos da organização e a de a área oferecer apoio em processos de gestão da cultura e de mudanças organizacionais.

9.1. GESTÃO DE REMUNERAÇÃO

Trata-se de um processo crucial para o sucesso de qualquer organização e ganha particular importância por seu significado para as relações entre pessoas e empresas. Do ponto de vista da empresa a remuneração representa um dos principais componentes de custo de seus processos e produtos; já do ponto de vista do funcionário, simboliza a forma pelo qual a organização percebe e define o valor relativo de seu trabalho.

Autores nacionais e internacionais propõem mudanças significativas nessa área - como a remuneração variável por meio de

bônus – *stock options*, por exemplo. Dentro dos limites da pesquisa, essas tendências foram traduzidas em oito opções, oferecidas aos pesquisados, para que apontasse as mais importantes.

Estabeleceu-se praticamente um consenso em classificar como de altíssima relevância a necessidade de criar novos processos de gestão da compensação do desempenho dos funcionários. Trata-se de um objetivo importante, relacionado as outras tendências já detectadas, como a atração e retenção de talentos, o estímulo ao comprometimento e à motivação dos funcionários e o vínculo mais estreito entre desempenho e resultados organizacionais.

O conceito de “competência” aparece como principal elemento articulados dos novos processos de remuneração.

Sabe-se, no entanto, que há diferentes interpretações para esse conceito, as quais, por sua vez, levam a processos de gestão igualmente distintos. Uma dessas perspectivas vê competência como agregação de valor, que pode ser mensurado por meio do que o funcionário “entrega” para a organização.

Tal linha de pensamento está refletida na tendência apontada por: remuneração vinculada à capacidade do funcionário de gerar resultados.

Esses dados demonstram que a busca por sistemas dessa natureza é uma preocupação presente nas organizações como a procura de líderes que propiciem o desenvolvimento mútuo de pessoas e empresas.

Outro componente importante na conformação do modelo de gestão

de pessoas é a maneira pela qual o líder se organiza e opera. Todas essas mudanças certamente se refletem na estrutura, organização e forma de atuação da área. A velha estrutura formal e departamentalizada da organização tradicional não comportariam a flexibilidade exigida por processos integrados estrategicamente orientados como os aqui apresentados.

Das tendências apontadas, destacam-se como altamente relevantes: a descentralização das decisões de gestão de pessoas para os gerentes de negócio da empresa, o fornecimento de novos processos e conhecimento em gestão de pessoas para os clientes internos e a mudança para um perfil de atuação do profissional como consultor interno, podem, portanto, ser considerados elementos essenciais na configuração do formato organizacional da função de líder para os próximos cinco anos.

10. ECCO SALVA LIDERANÇA MOTIVACIONAL

Uma das funções de um líder é buscar com que seus funcionários sintam orgulho e busquem eficiência e sucesso. O que cria esse tipo de comprometimento? Muitas empresas e executivos pensam apenas em opções de “pagar pelo desempenho”. Assim, essas organizações dependem excessivamente de planos de incentivo que simplesmente remuneram mais pelo cumprimento de metas específicas.

Não há dúvida de que as recompensas monetárias possuem uma influência motivacional. No entanto, esse mecanismo pode limitar a formação do comprometimento emocional. O dinheiro em si não é capaz de levar as pessoas a formar o envolvimento emocional com seu trabalho que o orgulho consegue. Minha experiência em diversas companhias indica claramente que esse orgulho intrínseco:

1. é uma força motivadora poderosa e duradoura;
2. pode tornar-se uma capacitação institucional praticada por gerentes em todos os níveis e desenvolvida por meio das atitudes, das abordagens e da disciplina da direção;
3. é capaz de solidificar a capacidade de resposta da organização, fornecer vantagem estratégica e possibilitar níveis de desempenho mais altos.

As fontes desse orgulho são muitas, e algumas delas diferem apenas sutilmente das do orgulho materialista. Mas essas diferenças explicam por que o orgulho é um motivador tão poderoso. Os

funcionários se sentem orgulhosos do que fazem, de como exercem suas tarefas, das pessoas com as quais trabalham e para quem. Por exemplo, os funcionários da Ecco Salva acredita que vende serviço que “salva vidas” e se orgulha muito ao ver suas realizações utilizadas na prática.

A capacidade de despertar o orgulho nos funcionários e canalizar esse sentimento é um fator competitivo de importância crescente. Cada vez mais as realizações relevantes das empresas dependem de centenas ou milhares de pequenas tarefas diárias do líder. Mais que qualquer outro motivador, é o orgulho que fomenta o esforço coletivo e a iniciativa individual.

Sentir orgulho de como se trabalha pode simplesmente ser tão importante na motivação do desempenho quanto o orgulho dos resultados.

Muitas pessoas sentem orgulho da ética de trabalho que predomina em sua equipe, e as normas de trabalho de cada uma delas são reflexo da ética não declarada do grupo.

Finalmente, é claro, ter orgulho das pessoas com quem você trabalha pode levá-lo a buscar seu respeito ao entregar o trabalho fazendo mais do se espera. Por exemplo, o rigor nos custos, que é tão essencial para a estratégia de preços baixos da Ecco Salva, é mantido principalmente por meio da pressão dos colegas e da autodisciplina dos funcionários.

A sabedoria tradicional sugere que despertar o orgulho é um talento com o qual alguns já nascem. Mas podemos perceber que seus fundamentos podem ser adquiridos e desenvolvidos tanto individual

como institucionalmente. Assim, essa é uma capacitação gerencial que se torna cada vez mais valiosa para as empresas cujo sucesso futuro depende bastante da iniciativa e das contribuições coletivas dos funcionários.

Embora despertar e fomentar o orgulho possa ser fundamentalmente responsabilidade da gerência e de outros executivos, isso não ocorre apenas por iniciativas de cima para baixo. Na verdade, um grupo de “construtores de orgulho” deve dar início às ações mais cruciais.

Os princípios básicos utilizados na Ecco Salva:

Embora óbvias para gerentes que instintivamente sabem como despertar o orgulho, é surpreendente como a maioria dos gerentes ignora as seguintes técnicas simples e úteis:

Esclarecer repetidas vezes o que exatamente faz a diferença e por quê. Os funcionários precisam entender o que é importante em relação a seu trabalho e por que eles devem superar-se nas pequenas tarefas, bem como nas grandes.

Estimular a memória, tanto real como imaginária. Uma vez que as pessoas raramente conseguem sentir orgulho no início de uma jornada difícil, é fundamental que elas “lembrem” como será a sensação de êxito e mantê-la na mente durante esse período. Lembrar-se das próprias experiências bem-sucedidas ou relacionar-se imaginariamente com situações análogas pode ser extremamente motivador.

Celebrar tanto os “degraus” como os “patamares”. É preciso

incutir orgulho nas pequenas coisas, um passo por vez – bem como nas grandes realizações.

Elaborar e repetir suas histórias mais marcantes. As pessoas raramente se cansam das boas histórias que revigoram a sensação de orgulho, principalmente as que são sobre assuntos que conhecem ou com as quais conseguem identificar-se.

11. CONCLUSÃO

É consenso no mundo dos negócios que dentro de cinco anos as empresas não serão as mesmas. Espera-se que essas organizações passem por mudanças substanciais no que diz respeito a várias dimensões de sua atuação.

Identificar quais são as tendências que impulsionarão tais mudanças, na visão de profissionais de recursos humanos, considerados formadores de opinião, foi o objetivo desta pesquisa.

Quanto às mudanças que dizem respeito diretamente à gestão de pessoas, elas serão significativas e as novas tendências deverão incidir sobre “princípios, filosofia e estratégias” da área de RH nas empresas.

Os principais desafios estratégicos da gestão de pessoas nos próximos cinco anos serão o de alinhar as pessoas, e seus respectivos desempenho e competências, à estratégias do negócio e metas organizacionais e a preocupação com o desenvolvimento e a capacitação dos gestores, sem os quais a gestão de RH é impensável nos dias de hoje.

Como, então agir diante desses desafios? Os caminhos preferenciais recaem novamente em investir mais na capacitação e no desenvolvimento das lideranças; redefinir, aprimorar e/ou reestruturar as políticas de gestão de pessoas da empresa; e atuar mais intensamente na educação, no treinamento e no desenvolvimento das pessoas.

As empresas terão de investir em desenvolvimento de lideranças

para o futuro próximo, associado à revisão profunda das políticas de gestão de pessoas. Além de refletir sobre o papel da área de RH tornando-se prática permanente e que o treinamento ainda constitui o núcleo da atuação desses profissionais dentro da empresa. A legitimidade da área está fortemente vinculada a sua capacidade de desenvolver pessoas, o que é reconhecido pela empresa como a única forma de suplantar os obstáculos que se colocam para seu futuro.

12. REFERÊNCIAS

BOOG, Gustavo G. **Manual de treinamento e desenvolvimento: um guia de operações.** São Paulo: MAKRON Books, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas :o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Administração nos Novos Tempos** São Paulo: MAKRON Books, 1999.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **A administração na próxima sociedade.** 1. ed. São Paulo: Nobel, 2002.

FLEURY, Afonso, FLEURY, M, T, Leme, **Aprendizagem e Inovação Organizacional:** 2ed.São Paulo:Atlas,1997.

NONAKA, Ikujiro.; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do conhecimento na empresa.** 3ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do Conhecimento: Os elementos construtivos do sucesso.** 1 ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MONTANA, Patrick J; CHARNOV, Bruce H. **Administração.** São Paulo:Saraiva, 1998

SCHERMERHORN, JR, John R; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N.
Fundamentos de comportamento organizacional. 2 ed. Porto Alegre:
Bookman, 1999.

TERRA, J. C. **Gestão do Conhecimento:** o grande desafio empresarial.
São Paulo: Negócio, 2001.

Você, n. 50, ago. 2002.