

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – LINHA DE FORMAÇÃO ESPECÍFICA EM
COMÉRCIO EXTERIOR**

BRUNA BARBOSA BENEDET

**ANALISE DAS HABILIDADES DE LIDERANÇA DOS GESTORES DA
EMPRESA VIGILÂNCIA TRIÂNGULO**

**CRICIÚMA
2016**

BRUNA BARBOSA BENEDET

**ANALISE DAS HABILIDADES DE LIDERANÇA DOS GESTORES DA
EMPRESA VIGILÂNCIA TRIÂNGULO**

Monografia apresentada para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, no Curso de Administração Linha de Formação Específica em Comércio Exterior da Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC.

Orientador: Prof. Thiago Henrique Almino Francisco

**CRICIÚMA
2016**

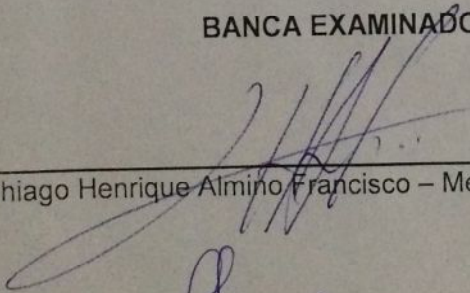
BRUNA BARBOSA BENEDET

**ANALISE DAS HABILIDADES DE LIDERANÇA DOS GESTORES DA
EMPRESA VIGILÂNCIA TRIÂNGULO**

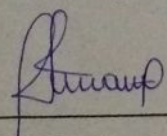
Monografia apresentada para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, no Curso de Administração Linha de Formação Específica em Comércio Exterior da Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC.

Criciúma, 23 de Junho de 2016.

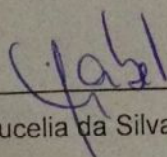
BANCA EXAMINADORA



Prof. Thiago Henrique Almino Francisco – Mestre – UNESC - Orientador



Prof. Izabel Regina de Souza – Mestra – UNESC



Prof. Jucelia da Silva Abel – Mestra – UNESC

**CRICIUMA
2016**

DEDICATÓRIA

Dedico esse trabalho para a minha família, professores e aos verdadeiros amigos que feitos ao longo desses quatro anos de curso e que sempre estiveram no meu lado me apoiando psicologicamente nos momentos difíceis.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu orientador Prof. Thiago Henrique Almino Francisco pelo incentivo e suporte que com sabedoria soube dirigir-me os passos e os pensamentos para o alcance de meus objetivos.

À minha família, pela paciência que obtivem comigo, pelo incentivo, pelo apoio incondicional e por me proporcionarem o suporte necessário para a conclusão deste curso. Especialmente a minha madrasta que apesar das dificuldades teve paciência e carinho, me ajudando na construção deste trabalho e o meu tio Solon, por todo o suporte e apoio.

Gostaria de agradecer também a minha Psicóloga Valdete Bilesimo, pela compreensão, apoio, incentivos constantes e principalmente pelo carinho e companheirismo nos momentos em que a tarefa parecia grande, pesada demais, pôde compartilhar de minhas angustias, inquietações, ansiedades e assim amenizá-las através da terapia para o melhor rendimento e desenvolvimento do trabalho de TCC.

“No meio da dificuldade encontra-se a oportunidade”

-Albert Einstein

RESUMO

BENEDET, Bruna Barbosa. **Análise Das Habilidades De Liderança Dos Gestores Da Empresa Vigilância Triângulo**. 2016. 102 páginas. Monografia do Curso de Administração – Linha de Formação Específica em Comércio Exterior, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

A gestão de pessoas é um elemento que visa o desenvolvimento de habilidades nas pessoas e nas organizações, para o enfrentamento dos desafios impostos pela globalização. Uma dessas habilidades é a liderança, que fomenta competências nos indivíduos e nas organizações, de modo que seja possível atingir os objetivos do negócio. Nesse sentido, esta pesquisa tem o objetivo de analisar as habilidades de liderança dos gestores, apresentando seus respectivos perfis, permitindo que se conheça também a percepção dos colaboradores sobre as habilidades de cada gestor e comparar a visão dos gestores e dos funcionários em relação às habilidades dos gestores. A metodologia envolve um conjunto de técnicas posicionadas no contexto da pesquisa qualitativa, posicionada na visão de mundo interpretativista de Morgan (1980). Os resultados apresentam um conjunto de habilidades de liderança que surgem a partir da visão dos gestores e dos liderados, em uma empresa de Vigilância, e que permitem o desenvolvimento de uma visão comparativa que orienta a proposta de desenvolvimento de liderança na organização. Os resultados permitem concluir que os gestores possuem um conjunto de competências como conhecimento, habilidades e atitudes, em que desenvolvem indivíduos e minimizam conflitos para o bem estar da organização.

Palavras-chave: Recursos Humanos. Gestão de Pessoas. Liderança. Habilidade.

LISTA DE ILUSTRAES

Figura 1 – Organograma da empresa Vigilância Triângulo Ltda.	49
---	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Os três estilos de liderança	39
Quadro 2 – Taxonomia da pesquisa científica	43
Quadro 3 - Pontos Fortes das Habilidades de Liderança	52
Quadro 4 - Pontos Fracos das Habilidades de Liderança	55
Quadro 5 - Pontos Fortes das Habilidades de Liderança	57
Quadro 6 - Comportamentos evidenciados 01	61
Quadro 7 - Comportamentos evidenciados 02	62
Quadro 8 - Comportamentos evidenciados 03	63
Quadro 9 - Comportamentos evidenciados 04	64
Quadro 10 - Comportamentos evidenciados 05	65
Quadro 11 - Comportamentos evidenciados 06	66
Quadro 12 - Comportamentos evidenciados 07	67
Quadro 13 - Comportamentos evidenciados 08	68
Quadro 14 - Comportamentos evidenciados 09	69
Quadro 15 - Comportamentos evidenciados 10	70
Quadro 16 - Comportamentos evidenciados 11	70
Quadro 17 - Comportamentos evidenciados 12	71
Quadro 18 - Comportamentos evidenciados 13	72
Quadro 19 - Comportamentos evidenciados 14	73
Quadro 20 - Comportamentos evidenciados 15	74
Quadro 21 - Comportamentos evidenciados 16	75
Quadro 22 - Comportamentos evidenciados 17	76
Quadro 23 - Comportamentos evidenciados 18	76
Quadro 24 - Comportamentos evidenciados 19	77
Quadro 25 - Comportamentos evidenciados 20	78
Quadro 26 - Comportamentos evidenciados 21	79
Quadro 27 - Comportamentos evidenciados 22	80
Quadro 28 - Comportamentos evidenciados 23	81
Quadro 29 - Comportamentos evidenciados 24	81
Quadro 30 - Comportamentos evidenciados 25	82

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

UNESC	Universidade do Extremo Sul Catarinense
RH	Recursos Humanos
Q. I.	Quociente de Inteligência
QVT	Qualidade de vida no trabalho
LTDA	Limitada
SC	Santa Catarina
CFTV	Circuito fechado de televisão
CHA	Conhecimento Habilidade Atitude

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA	13
1.2 OBJETIVOS	14
1.2.1 Objetivos Gerais	14
1.2.2 Objetivos Específicos	14
1.3 JUSTIFICATIVA	15
1.4 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO	16
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2.1 A ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS	17
2.1.1 Uma visão de evolução do conceito	18
2.1.2 Multifuncionalidade: O colaborador como parceiro estratégico	19
2.1.3 Os especialistas administrativos	21
2.1.4 Os defensores dos funcionários	22
2.1.5 Os novos agentes de mudanças	23
2.1.6 Gestão de pessoas como diferencial competitivo na organização	24
2.2 DEFINIÇÕES DE GESTÃO DE PESSOAS	25
2.2.1 Alguns processos de Gestão de pessoas	27
2.3 DEFINIÇÕES DE LIDERANÇA	32
2.3.1 Teorias de Liderança	34
2.3.2 Liderança Autocrática	36
2.3.3 Liderança Democrática	36
2.3.4 Liderança Liberal	37
2.3.5 Alguns estilos de liderança	38
2.3.6 A importância da liderança para as organizações	40
2.3.7 Uma visão executiva: a contribuição das habilidades de liderança	41
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	43
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	43
3.2 TÉCNICA E INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	45
3.3 PROCEDIMENTOS AMOSTRAIS	45
3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS	46
3.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	46
4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA	48
4.1 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO: A EMPRESA VIGILÂNCIA	

TRIÂNGULO	48
4.2 CARACTERIZAÇÃO DO PERFIL DOS GESTORES E SUAS PRINCIPAIS HABILIDADES DE LIDERANÇA	50
4.2.1 O Gestor “A”	51
4.1.2 O Gestor “B”	56
4.3 A PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS SOBRE OS GESTORES: UMA VISÃO SOBRE A LIDERANÇA.....	61
4.4 UMA ANÁLISE COMPARATIVA: A VISÃO DOS LIDERES E DOS LIDERADOS...	83
4.4.1 Gestor “A”	83
4.4.2 Gestor “B”	85
5 CONCLUSÃO	87
REFERÊNCIAS.....	89
APENDICE.....	94
APENDICE 01 – Dados Sociais	95
ANEXOS	96
ANEXO 1 – Lista de Habilidades de Liderança.....	97

1 INTRODUÇÃO

Conforme Ulrich (2000), o mercado vem apresentando fortes concorrências, com isso às organizações buscam maneiras de introduzir mudanças na hora de operar as empresas. Essas mudanças são introduzidas por intermédio da inclusão de melhorias ou programas de melhorias em toda a metodologia e função. Porém, com a contínua pressão e competitividade do ritmo crescente do mercado, o progresso dentro das organizações de mudança mantem-se também acelerado e as entidades continuam despejando energia executiva na busca de níveis cada vez mais elevados de qualidade, serviço e agilidade nos negócios.

Hoje em dia, os empreendedores estão valorizando os indivíduos capazes de detectar essas decorrentes mudanças do mercado, que consigam atingir metas, idealizando novos pensamentos, novos projetos, que procurem por companheiros de trabalhos competentes para ajuda-los e que inspirem a equipe a manter a confiança em sua capacidade de superar as metas postas e continuar ativos no mercado (OLIVEIRA, 2006).

Ainda de acordo com Oliveira (2006) são os líderes que representam este papel, criando estratégias, motivando as pessoas, criam inovações e comprometem os clientes e os fornecedores no sucesso da entidade. Para Manfred (1997), os aspectos para a liderança são: consciência, energia inteligência, domínio, autoconfiança, sociabilidade, abertura às experiências, conhecimento de tarefas relevantes e estabilidade emocional.

De acordo com De Vries (1997, p.24), “as empresas possuem gestores que orientam seus funcionários em suas tarefas diariamente, porem muitos deles não desempenham o papel do líder”. O artigo *Harvard Business Review* (maio/junho 1977) de Abraham Zaleznik, discutido por Vries (1997, p.24) argumenta que para os gerentes, o estilo parece contar mais que a substância e o processo tende a ser mais importante que a realidade. O resultado disso é que ninguém precisa desta pessoa. Nesta nova era globalizada, o mercado é altamente competitivo onde à necessidade de se trabalhar com líderes que consigam atender as mudanças e enfrentar os desafios concorrentes.

Segundo De Vries (1997) existe uma diferenciação entre gestores e líderes que podem ser argumentadas como: os líderes estão mais interessados no futuro, enquanto os gestores se apegam no presente. Os líderes estão preparados

para lidar com as mudanças, e os gestores estão mais preocupados com a estabilidade. Líderes pensam no longo prazo, já os gestores em curto prazo. Os líderes delegam o poder, os gestores controlam. Os líderes perguntam “por que”, enquanto os gestores estão mais preocupados com o “como”. Os líderes fazem a coisa certa enquanto os gestores fazem certas as coisas. Os líderes têm visões e inspiram os demais indivíduos, ao passo em que os gestores, sem ter essa visão, precisam ser instruídos.

Porém se faz necessário um equilíbrio de ambas as qualidades, pois o líder é carismático e o gestor instrumental. Um visionário (líder), precisa de um gerente que o auxilie na implementação de suas visões nas organizações, e um gerente sem as habilidades de liderar é apenas um burocrata. O líder tem visões do futuro, delega poder, transmite energia e motiva seu grupo, mas carecem das características do gestor que tem estrutura, projetam, controlam e recompensam comportamento (DE VRIES, 1997).

Segundo Tanure, Evans e Pucik (2007, p.1) no Brasil, muitas práticas de gestão de pessoas não têm correspondido aos desafios que as entidades enfrentam. Não se pode mais deixar de lado a importância das pessoas para o desempenho da organização, nem a influência da cultura na estratégia de gestão.

Este trabalho busca a compreensão das habilidades de liderança em uma determinada organização, que atua no segmento de segurança privada, na região de Criciúma e busca processos para o desenvolvimento de novas lideranças, devido à influência da globalização. Assim, o trabalho apresenta a importância dos gestores possuírem habilidades de liderança, para motivação dos seus subordinados e a excelência de metas dentro da organização em que os resultados mostram a visão dos líderes e dos liderados quanto às habilidades de liderança dos gestores no ambiente de trabalho.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

De acordo com Cavalcanti (2001), atualmente com a globalização e a competitividade são termos profundamente ligados às organizações, trata-se de um fenômeno sem volta, que originou com forte acréscimo de intercâmbio mundial de conhecimentos, mercadorias, serviços, tecnologias, informações e capitais entre outros. Sendo assim, o desenvolvimento tecnológico e a competitividade do mercado

colocaram constantes desafios aos gestores havendo a necessidade de buscar alternativas e garantir sua sustentabilidade nesse mercado. É necessário que dentro dessas organizações haja a existência de fortes líderes que ajudem os seus subordinados a atingirem a essas novas expectativas do mercado (ULRICH, 2002).

Em uma organização existem diversos gestores, porém nem todo gestor é considerado um líder. Segundo Del Pe (2008), se faz necessário a presença de diversos estilos de liderança dentro das entidades para que um consiga suprir as carências que lhes faltam a outros.

Por este fundamento, as organizações que atuam no segmento de segurança privada, geralmente de porte familiar, buscam se estabelecer de uma forma competitiva por meio da formação de novos líderes, construindo novas competências que possam atrair, selecionar, desenvolver e reter novos e bons funcionários. A liderança, nesse sentido, é o elo que fomenta esse tipo de personalidade na empresa, permitindo que ela tenha a ciência do caminho que percorre para desenvolver novos líderes e novas formas de liderança.

Nesse sentido, a empresa que é objeto de estudo carece desse tipo de elemento, já que os gestores não desenvolverem propriamente as habilidades de liderança, desenvolvendo e extraindo novas ideias dos colaboradores para superar as metas impostas pelo mercado.

Portanto, com base nessa perspectiva, esta pesquisa se posiciona para o estudo das habilidades de liderança em uma empresa que atua no segmento de segurança privada. Com isso busca-se nessa pesquisa mostrar; **Quais são as habilidades de liderança predominantes nos cargos de gestão em uma empresa de Vigilância?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivos Gerais

Analisar as habilidades de liderança predominantes nos cargos de gestão em uma empresa de Vigilância.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Caracterizar a empresa que é o objeto de estudo;
- b) Apresentar o perfil dos gestores e suas respectivas habilidades de liderança observadas na pesquisa;
- c) Conhecer a percepção dos funcionários sobre as habilidades de liderança de cada gestor;
- d) Comparar a percepção dos funcionários com as dos gestores sobre as habilidades de liderança dos gestores.

1.3 JUSTIFICATIVA

O Brasil possui mais de duas mil empresas de segurança privada, o crescimento deste mercado ocorre pela carência de investimentos públicos nesse segmento. A procura da população por este mercado vem crescendo fortemente e na hora da escolha as pessoas optam por empresas que tenham um diferencial a oferecer.

De acordo com Costa (2001), a liderança possui papel muito importante, pois cabe a ela impor os princípios e valores da organização, favorecendo a adaptação e orientação dos novos funcionários, e ainda, criando metas que colocam as pessoas acima de suas preocupações individuais, ressaltando-as acima de conflitos que desintegram uma empresa e as unem por um objetivo que pode recompor seus esforços.

O estilo de liderança que o gestor pratica é capaz de estimular, facilitar e agilizar o andamento e a consecução das atividades, gerando um ambiente de trabalho propício ao comprometimento e desenvolvimento individual dos integrantes da empresa. Podendo desintegrar o desenvolvimento da mesma ou ainda, inversamente, a postura do líder pode gerar a competição negativa, a desintegração do grupo, a desmotivação, a falta de comprometimento e de envolvimento nas atribuições individuais, prejudicando assim o desempenho da empresa.

Este presente trabalho possibilita visualizar os pontos fortes e fracos na visão dos gestores e na dos colaboradores sobre os líderes, contribuindo para que os gestores trabalhem em seus pontos fracos, aperfeiçoando as suas habilidades e atendendo as necessidades dos funcionários e desenvolvendo as, gerando um ambiente de trabalho mais sábio e propício.

Os resultados das pesquisas deste trabalho podem contribuir para o

desenvolvimento de novos estudos sobre liderança ou o aprimoramento deste trabalho, dependendo das perspectivas de visão dos gestores, e de onde os mesmos desejam chegar como líderes. Este trabalho pode também influenciar novos autores que desejam se aprofundar em gestão de pessoas, e que queiram identificar problemas de gestão em uma determinada empresa.

Este trabalho pode contribuir para aumentar o acervo de pesquisa sobre liderança na UNESC, ajudando outros estudantes, pesquisadores a desenvolverem seus respectivos trabalhos.

Com o desenvolvimento deste trabalho a autora pode compreender a respeito do tema de gestão de pessoas, ampliando seus conhecimentos através de pesquisas bibliográficas. Motivando a autora a trabalhar e aperfeiçoar suas habilidades de lideranças. Inspirando a na decisão de sua futura especificação.

1.4 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

O trabalho que ora se apresenta, estruturado para os fins de apresentação ao Curso de Administração da UNESC, tem na sua estrutura os elementos textuais que orientam o escopo da investigação. Desse modo, este trabalho se organiza em cinco capítulos, considerando a etapa de seu desenvolvimento.

Na primeira seção deste trabalho, dispõe o capítulo introdutório, que se encontram as indagações para qual gerou razão desta pesquisa e uma breve introdução do tema e dos objetivos. O segundo capítulo dispõe do desenvolvimento metodológico através de fundamentações bibliográficas, dando síntese e consistência no objetivo e desenvolvimento da pesquisa.

Já no terceiro capítulo estão às diretrizes do ordenamento metodológico utilizado, com ênfase para a caracterização da visão de mundo defendida pelo pesquisador e as técnicas de pesquisa utilizadas. No quarto estão os resultados da pesquisa aplicada nos gestores e nos seus liderados, analisando as habilidades de liderança dos gestores. Por fim, surgem as conclusões que apresentam também as propostas de trabalhos futuros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo trata da fundamentação teórica do trabalho, evidenciando temas que são a base para o desenvolvimento da pesquisa; como recursos humanos, liderança e pontos que ajudam a descrever o conceito e a evolução da Gestão de Pessoas.

2.1 A ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

A Administração de Recursos Humanos nasceu a partir do crescimento e da complexidade das funções organizacionais, após o forte impacto da Revolução Industrial no século XX. O que se dominou “Recursos Humanos” surgiu com o intuito de se constituir em uma atividade reguladora da relação entre as organizações e os trabalhadores para reduzir as divergências entre os objetivos organizacionais e individuais das pessoas, até então incompatíveis (FARACO, 2007).

Em meados de 1950, esta definição passou a se intitular de Administração de Pessoal, já que não se referia apenas de uma intermediação entre a empresa e as pessoas, mas, sim em um processo de administrar as pessoas de acordo com a nova legislação trabalhista regulamentada em 1950. Em 1960 este conceito teve nova ampliação, pois a legislação tornou-se obsoleta, em virtude de que os desafios das organizações aumentaram desproporcionalmente, principalmente por uma tendência que surgia e fazia das pessoas os principais recursos para o sucesso organizacional. Aliás, os únicos recursos vivos, inteligentes e dotadas de intenção que as empresas dispõem para enfrentar os desafios do mercado cada vez mais competitivo (FARACO, 2007).

A Administração de Recursos Humanos é responsável pela integração do subordinado com organização em que trabalha, conforme Gil (1994, p.13), ela é “o ramo especializado da ciência da Administração que envolve todas as ações que têm como objetivo a integração do trabalhador no contexto organização e o aumento de sua produtividade”.

Sobre a área, ainda é possível destacar que ela trata de outros assuntos, conforme destaca Gil (1994, p.13), onde as áreas que se destacam são “recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, manutenção, controle e

avaliação de pessoas”.

Nesse sentido, a Administração de Recursos Humanos é o campo da Administração que permite o entendimento das ferramentas de captação, gestão e desenvolvimento de pessoas para o fortalecimento da estratégia do negócio. E assim, posicionada no contexto instrumental, a Gestão de Pessoas revelou-se como a solução das demandas de excelência organizacional, no que se refere a gestão dos recursos de capital humano que envolvem a competitividade do negócio.

2.1.1 Uma visão de evolução do conceito

Com o objetivo de proporcionar fundamentação científica às atividades administrativas, substituindo a improvisação e o empirismo, surge o movimento da Administração Científica que tem como base as experiências de Frederick W. Taylor (1856-1915) que formulou a doutrina *taylorismo*. Ela fundamentava a racionalização do trabalho, simplificando os movimentos requeridos para a execução de uma tarefa, visando a redução de tempo desperdiçado. Outra corrente é a de Henri Fayol (1841-1925), que deu início a doutrina *fayolismo* que atribuiu aos empregados alguns princípios, tais como; conhecer, prever, organizar, comandar, coordenar e controlar (GIL, 2001).

Em seguida surgiu o psicólogo Elton Mayo (1890-1949) com a Teoria das Relações Humanas, considerando relevante o fator psicológico e social na produtividade. Na década de 50, se expandiram as relações industriais, no qual designava algumas mudanças na administração de pessoas, onde as organizações se importavam cada vez mais com as condições de trabalho e a disponibilização de benefícios a seus funcionários (GIL, 2001).

Já na década de 60, surgiu a Administração de Recursos Humanos. De acordo com Gil (2001, p.20):

O aparecimento da Administração de recursos humanos deve-se a introdução de conceitos originários da Teoria Geral dos Sistemas à gestão de pessoal. A Teoria Geral dos sistemas originou-se nos estudos do biólogo alemão Ludwi Von Bertalanfly (1901-1972), que ao apurar que certos princípios de algumas ciências poderiam ser aplicados a outras, desde que seus objetivos pudessem ser entendidos como sistemas fossem eles físicos, químicos, sociais, psicológicos etc.

A Administração de Recursos Humanos se constitui em uma abordagem

sistêmica da Administração de Pessoal, podendo ser interpretada de algumas maneiras, tais como: um conjunto de elementos unidos por alguma forma de interação ou interdependências; combinação de partes, formando um todo unitário; um conjunto de elementos materiais ou ideias, entre os quais se possam encontrar uma relação; uma disposição das partes ou elementos de um todo, coordenados entre si e que funcionam como estrutura organizada (GIL, 2001).

No final da década de 80 início de 90, as organizações começaram a sofrer com a globalização da economia, desenvolvimento tecnológico e a competitividade do mercado e as entidades passaram por experiências, como a reengenharia, a terceirização e o *downsizing*, que determinavam a gestão de pessoas, conseguindo o máximo de rendimento dos seus colaboradores, que passaram a ser tratados como parceiros da organização, reconhecidos como fornecedores de conhecimento, habilidades, capacidades e a inteligência (GIL, 2001).

Dessa forma, com base nos registros de sua concepção, na atualidade a administração de recursos humanos pode ser percebida como uma habilidade de captar, desenvolver e reter o capital humano necessário para o cumprimento da missão da organização. Atualmente, a Administração de Recursos Humanos orienta seus subordinados para sua adequação eficaz ao ramo da empresa e proporcionar aos indivíduos oportunidades de condições de trabalho.

2.1.2 Multifuncionalidade: O colaborador como parceiro estratégico

Os profissionais de Recursos Humanos (RH) exercem a sua função como parceiros empresariais e executam diversos papéis, sendo um deles o de parceiro estratégico, que é responsável em modificar as estratégias em ação, fazendo com que as organizações consigam realizar a suas metas. Os profissionais de RH têm como finalidade formular maneiras para poder atingir os objetivos empresariais, que podem ser formulados como: alvos financeiros, placares equilibrados, visões, intervenções, missões, aspirações ou metas. No momento em que os profissionais de RH exercem como parceiros estratégicos trabalham em conjunto com os gerentes de linha para instituir e gerir um processo que possibilite a criação de uma organização que atenda as demandas do seu negocio (ULRICH, 2002).

Ainda descrito por Ulrich (2002), para ser um parceiro estratégico requer do profissional determinação e disciplina. Algumas divisões de RH têm inserido a expressão parceiro estratégico em suas missões, com o intuito de que essas palavras façam com que a missão se realize. Infelizmente, expectativas sem entendimento geram mais cinismo do que mudanças. Ser parceiro estratégico exige a superação de cinco desafios: evitar arquivar planos estratégicos, criar um placar equilibrado, ajustar os planos de RH aos planos empresariais, se prevenir contra os consertos rápidos e criar na empresa um foco de capacitação.

O primeiro desafio citado por Ulrich (2002) é a aplicação dos planos estratégicos nas organizações, de modo que o parceiro estratégico possua o poder de transformação em ações organizacionais, vencendo os desafios, aplicando instrumentos que permitam uma melhor decisão. O segundo desafio é a criação de um painel equilibrado de gestão, para mapear o desempenho dos executivos. Isso contribui com o desenvolvimento de ações para a dedicação e satisfação dos seus funcionários e clientes.

O terceiro desafio citado pelo autor foi o ajuste dos planos de RH aos planos empresariais, que deve ser desenvolvido pelo profissional da área uma linha de planejamento empresarial que aborda reflexões posteriores ou adicionais às estratégias da organização (definição do produto, mercado e diretrizes tecnológica), que passa pela integração com a estratégia empresarial e chega até um processo isolado de planejamento, visando estruturar os recursos humanos de acordo com as prioridades empresariais (ULRICH, 2002).

Já o quarto desafio prevenção contra consertos rápidos, pois muitos produtos fazem a promessa de resultados imediatos, a verdade é que a ação/melhoria dessas ofertas é difícil, e demanda tempo e determinação (ULRICH, 2002).

E por fim o quinto e ultimo desafio onde se refere à criação de uma organização com foco de capacitação, para atuar como parceiros estratégicos, onde os profissionais de Recursos Humanos devem identificar e aumentar as capacidades, tanto para implementar a estratégia quanto para fomentar novos produtos. A base das capacidades é como as estratégias podem ser aplicadas, pois para colocar em pratica uma estratégia requer uma serie de capacidades da entidade. Conforme as empresas produzem essas capacidades, podem acontecer duas coisas: primeira estratégia é como ter familiaridade com o consumidor, tecnologia alavancada,

eficiência operacional e assim sucessivamente, que significam as capacidades específicas necessárias ao cumprimento, que são por fim a reflexão das práticas de RH e segundo, à medida que essas capacidades, ou competência são elaboradas, podem ser utilizadas para germinar novos negócios (ULRICH, 2002).

Ao superar esses cinco desafios, os profissionais de RH se tornam parceiros estratégicos e à medida que conseguem enfatizar alguns requisitos básicos como: entendimento das questões empresariais; promoção do pensamento sistêmico (aprendizado, por exemplo); fornecimento de apoio à iniciativa de âmbito grupal ou setorial, entre outras e essas atividades são realizadas onde os desafios dão lugar à parceria (ULRICH, 2002).

2.1.3 Os especialistas administrativos

De acordo com Ulrich (2002), ao decorrer dos anos, os gerentes de linha e os profissionais de recursos humanos foram levados a desvendarem métodos mais eficientes para realizarem as suas funções. Estes esforços foram intitulados como parte da chamada política de reengenharia. À medida que a reengenharia é executada, os profissionais de RH desenvolvem especialidades administrativas, elaborando infraestruturas eficientes e praticando a reengenharia de sua liberação de serviços, tanto para os fatores dessa área quanto para a empresa no geral.

Ainda seguindo o raciocínio de Ulrich (2002), na reengenharia de processos de RH, os profissionais da área põem em prática um grande valor ao reconhecimento e respondem adequadamente a duas fases comuns a todo esse desenvolvimento de reengenharia. A fase 1 se intitula como melhoria de processos, focando na identificação de processos ineficazes e cogitando métodos alternativos para realizar o processo eliminando o ineficiente, utilizando de ferramentas como o fluxograma, entre outros. A fase 2, se baseia na criação de valores, simplificando e melhorando os processos podendo chegar até a reconsideração das estruturas que viabilizando a realização do trabalho.

Para Ulrich (2002), “ser um especialista administrativo é necessário mais do que reduzir custos e simplificar o trabalho: reconsiderar a criação de valor de RH é igualmente importante”. O método de gerar um valor vai além da reengenharia de processos de RH para reestruturar e reconsiderar as concepções e táticas de

elaboração do trabalho de RH, o autor parte de três referências conceituais utilizados pelos especialistas administrativos que são: primeiramente, evitar o impasse centralizado versus descentralização; segundo, definir um referencial de criação de valores e as opções de resultados e por ultimo, definir um processo de criação de valores.

2.1.4 Os defensores dos funcionários

Hoje em dia, o trabalhador vive pressionado pela prática do *downsizing*, onde se elimina a burocracia corporativa desnecessária a área de Recursos Humanos, ou seja, envolve demissões em curto prazo, reestruturação, redução de custos e racionalização. Com o aumento da competitividade mundial, a exigência do consumidor, os funcionários estão constantemente sendo chamados a realizarem cada vez mais o seu trabalho com os recursos que se dispõem, muitas vezes escassos. Quando as organizações optam por oferecer menos carreira ou até mesmo menos segurança no emprego, os empregados começam a pensar em suas contribuições e dedicações à entidade, tornando-se parte integrante do movimento da estratégia do negócio (ULRICH, 2002).

Em um dos estudos realizados pelo autor, os funcionários relataram que as empresas possuem apenas os seus corpos e não suas almas, pois as entidades não disponibilizam espaço para que os empregados possam colaborar com ideias para aperfeiçoarem as suas funções. Segundo Ulrich (2002), quando se obtêm uma demanda maior dos funcionários – serem globais, sensíveis aos clientes, flexível, voltados ao aprendizado, apontado pela equipe e produtivos -, as empresas necessitam admitir que essas demandas sejam reais e inevitáveis. Para se manter competitivas no mercado, as organizações precisam exigir mais dos seus colaboradores, podendo gerar uma serie de sintomas em seus funcionários e esses efeitos não podem ser ignorados ou desprezados.

Como parceiros empresariais, os profissionais de RH desempenham um papel crucial no desenvolvimento dessa relação funcionários *versus* empresa. Se ninguém escuta e representa os interesses dos funcionários, muitos dos que dispõem de alternativas fora da empresa se deixarão levar por elas (ULRICH, 2002, p.158).

Os profissionais de RH são parceiros empresariais quando junto aos gerentes, proporcionam aos seus funcionários uma elevada contribuição, atendendo as necessidades sociais dos funcionários, a modo de assegurar a dedicação dos mesmos. Como defensores dos funcionários, precisam aplicar procedimentos para resolver o desequilíbrio entre recursos e demandas. Quando a demanda e recursos são devidamente equilibrados, os profissionais são capazes de contribuir; podem se envolver com o aperfeiçoamento a ser competente o bastante para realizar as devidas melhorias. O departamento de RH é quem garante a colaboração dos funcionários devem ser os observadores, defensores e patrocinadores de recursos e demandas equilibradas, tanto para a organização quanto para os clientes e colaboradores aos quais atendem (ULRICH, 2002).

2.1.5 Os novos agentes de mudanças

Atualmente o ritmo de transformação dentro das organizações, devido à globalização, inovação tecnológica, demanda dos consumidores e o acesso à informação. As organizações necessitam do aumento respostas de acordo com que as mudanças se expandem no exterior da organização. Existem três tipos usuais de respostas: iniciativas, processos e adaptações (ULRICH, 2002).

- Mudanças de Iniciativas: são aquelas em que se executam novos programas, procedimentos ou projetos. Estas novas implementações da estrutura organizacional acontecem diariamente dentro das empresas. São realizadas mediante o estudo estratégico, iniciativas específicas que são apontadas como necessárias e aplicadas como parte de um processo aperfeiçoamento tanto quando gerencial quanto da própria organização.
- Mudanças de processos: baseia-se na maneira em que a entidade se concentra na execução de suas tarefas. Inicialmente as organizações identificam os principais processos e, em seguida, tentam aperfeiçoá-los mediante a reengenharia.
- Mudanças Culturais: ocorrem quando uma empresa se classifica aos métodos primordiais de negociação. A personalidade da entidade é modificada tanto para os funcionários quanto para os seus clientes.

Ao identificar e definir o que é necessário para a mudança se realizar, os profissionais de RH podem liderar as equipes através das etapas de aumento da capacidade da mudança.

Como agentes de mudanças, os profissionais de RH elaboram a capacidade de uma empresa operar os três tipos de mudança. Garantem que as iniciativas sejam definidas, desenvolvidas e liberadas de maneira oportuna; que os processos sejam interrompidos, iniciados e simplificados; que valores fundamentais na organização sejam debatidos e devidamente adaptados à transformação das condições dos negócios (ULRICH, 2002, p.190).

Segundo Ulrich (2002), ainda que muitas organizações tomem consciência de que se faz necessária mudança, são poucas as empresas que são realmente capazes de desenvolver técnicas para solucioná-las e aplicá-las em sua gestão. O êxito do gestor de RH como agente da mudança resulta em converter a resistência pela solução, o planejamento pelos resultados e o método da mudança pela satisfação em relação às suas capacidades, a fim de superar os desafios responsáveis pelo sucesso da mudança.

Os gestores de RH como agentes da mudança, auxiliando as organizações a atingirem novas finalidades quanto a executar rapidamente, deve se levar em conta a adesão alguns passos. Inicialmente, é importante identificar fatores-chave para o sucesso na formação da capacidade para a mudança, para que seja possível, fornecer a medida no qual esses fatores-chave para o sucesso estão sendo controlados. Posteriormente, é importante identificar as atividades de aprimoramento para cada fator de sucesso e em quarto lugar encarar a revisão crítica dos sete fatores-chave (condução da mudança, criação de uma necessidade comum, modelagem de uma visão, mobilização do envolvimento, mudanças de sistemas e estruturas, motivação do progresso e manutenção de mudança) como um processo que se repete, e não como um evento (ULRICH, 2002).

2.1.6 Gestão de pessoas como diferencial competitivo na organização

A cultura das organizações vem sofrendo mudanças que deixam de ter uma visão de recursos humanos e passar a ser uma gestão de pessoas que busca em seus colaboradores agilidade, mobilidade, inovação e mudanças, visando seus

funcionários como recursos vivos, dotados de inteligência, personalidade, habilidades, competências, aspirações e percepções singulares que determinam o sucesso da empresa (CHIAVENATO, 2004).

No conjunto das varias competências dos colaboradores, nasce à capacidade de aprendizagem e adaptação e dessa capacidade, surgem às competências essenciais para cada organização, que é uma importante fonte de vantagem competitiva dentro das empresas. No entanto, as entidades correm o risco de não conseguir acompanhar o crescimento da competição no mercado globalizado (WOOD e PICARELLI FILHO 2004).

As empresas precisam investir no intelecto interno ao invés de buscar novos talentos. Desenvolvendo assim os talentos já presentes, para que os mesmos criem um diferencial competitivo, ou seja, inovando seus produtos ou serviços, para que os talentos se desenvolvam e dê em frutos (WOOD; PICARELLI FILHO, 2004).

As organizações bem-sucedidas serão aquelas que levarem a sério a crença de que sua vantagem competitiva se baseia no desenvolvimento e crescimento das pessoas dentro das empresas. A verdadeira genialidade de um líder não será obter conquistas pessoais, e sim desenvolver o talento de outras pessoas para atingir as metas (BENNIS, 1999).

Portanto, gerenciar de maneira inteligente as informações obtidas e o conseqüente conhecimento gerado e incorporado pela empresa a partir dos seus processos de inovação passa a ser um diferencial estratégico, cada vez mais as empresas passam a ter, em seu quadro de pessoal, especialistas em trabalhar a informação de maneira criativa. É nesse contexto que surgem, dentro das empresas, os novos agentes do conhecimento. Agentes gestores do conhecimento são uma nova categoria de profissionais, cujo papel é a administração do capital intelectual da empresa, também chamado de Q.I. empresarial (REZENDE, 2001).

2.2 DEFINIÇÕES DE GESTÃO DE PESSOAS

Na era da economia digital, da internet, do comércio eletrônico, o relacionamento entre organizações, seus fornecedores, clientes, o comportamento das pessoas, a gestão do capital intelectual, a gestão de competências, são os responsáveis pela transformação da tradicional administração de recursos humanos. (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001).

Com isso as organizações possuem dificuldades em encontrar nos colaboradores um ingrediente faltante para alavancar seus negócios, em muitos casos suas políticas tendem a condicionar aos seus funcionários uma postura passiva e reativa. A Gestão de Pessoas deve atuar como ferramenta que agregue e integre todos os setores, buscando de maneira eficaz contribuir para alcançar os objetivos tanto da organização quanto individuais (GIL, 2001). Afirma Chiavenato (2010, p. 9) que “[...] Gestão de Pessoas é a área que constrói talentos por meio de um conjunto integrado de processos e cuida do capital humano das organizações”.

A Gestão de Pessoas, como ferramenta organizacional, permite que a colaboração de eficácia dos indivíduos para atingirem os objetivos organizacionais e individuais. Diversas nomenclaturas são utilizadas para definir essa unidade de negócios, sendo que as mais utilizadas são as seguintes: departamento Pessoal, Recursos Humanos, Relações Industriais, Desenvolvimento de Talentos ou capital intelectual. Cada um deles pondera uma maneira de lidar com as pessoas (CHIAVENATO, 2004).

Este é o departamento onde há uma sensibilidade singular à mentalidade dominante nas empresas. A gestão de pessoas é relativa e situacional, pois depende de diversas feições, como cultura pré-existente em cada organização, a estrutura organizacional adotada, das peculiaridades do contexto ambiental, a negociação da organização, da tecnologia empregada, dos processos internos e de uma infinidade de outras variáveis importantes (CHIAVENATO, 2004).

A Gestão de Pessoas deve tratar os funcionários como parceiros da empresa, assim como trata os fornecedores, os acionistas, os clientes entre outros. Os empregados tem um papel fundamental para a empresa, pois são eles que contribuem com seus conhecimentos, capacidades e habilidades, proporcionando decisões e ações que dinamizam a organização. As empresas estão investindo em praticas, com o objetivo de desenvolvimento humano, gerando o aumentando da motivação de força e de trabalho e assim, melhorando os resultados financeiros e operacionais da empresa (CHIAVENATO, 2004).

Existe uma grande diferença entre gerenciar pessoas e gerenciar junto às pessoas. No primeiro caso, as pessoas são o objeto da gerência, são guiadas e controladas para alcançar determinados objetivos. No segundo caso, as mesmas são o sujeito ativo da gerência, são elas que guiam e controlam para atingir os objetivos da organização e os objetivos pessoais.

Gerenciar pessoas ou a gestão de pessoas é a preocupação de muitas organizações para que seus objetivos sejam atingidos, de preferência com a participação de um grupo eficaz, motivado e liderado por um gestor que possa ter os seguintes desafios estratégicos nestas 19 atividades, segundo Fisher; Albuquerque (2001) apud Pestana et al. 2003, atrair, capacitar e reter talentos; gerir competências; gerir conhecimento; formar novo perfil do profissional demandado pelo setor; gerir novas relações trabalhistas; manter motivação/clima organizacional; desenvolver uma cultura gerencial voltada para a excelência; RH reconhecido como contributivo para o negócio; RH reconhecido como estratégico; conciliar redução de custo e desempenho humano de qualidade; equilíbrio com qualidade de vida no trabalho e descentralizar gestão de RH.

2.2.1 Alguns processos de Gestão de pessoas

O fato de uma organização estar baseada em pessoas mostra o quanto é importante à área de gestão de pessoas, sendo estas que vendem, produzem, definir, traçam metas. O grande desafio de hoje é administrar bem seus recursos humanos, pois são estes que obtêm e mantêm vantagens competitivas. É preciso saber selecionar adequadamente, desenvolver líderes, saber atender seus clientes, recompensar o bom desempenho, controlar os custos e manter tratamento justo perante aos funcionários (COSTA, 2008).

Os estudos proporcionados por Chiavenato (2004) mostram seis etapas básicas de Gestão de Pessoas, que pode ser o método de agregar pessoas onde há uma ação que faz o recrutamento e a seleção para incluir novas pessoas nas empresas, existe também o procedimento de aplicar pessoas onde são delineadas as funções de cada indivíduo dentro das empresas, orientando e acompanhando o desenvolvimento dos colaboradores, já o processo de recompensação de pessoas, onde se utiliza recompensas, remunerações, benefícios e serviços sociais como forma de incentivar os funcionários a alcançarem suas necessidades mais elevadas, possui também o método de desenvolvimento de pessoas onde se utiliza dos programas de treinamento e desenvolvimento.

Já a gestão do conhecimento e gestão de competências, com o intuito de capacitar e enriquecer o desenvolvimento profissional e pessoal possui também a maneira de manter pessoas onde há uma administração da cultura da empresa,

clima, disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenções de relações sindicais, com o intuito de gerar condições ambientais e psicológicas favoráveis aos seus funcionários, diminuindo a rotatividade das pessoas dentro das organizações e por fim o monitoramento de pessoas onde pode se incluir o banco de dados e sistemas de informações gerenciais, para poder acompanhar e controlar o desempenho dos indivíduos nas empresas (CHIAVENATO, 2004).

Já Costa (2008) afirma que “O processo de gestão de pessoas envolve: Processo de Provisão, de Aplicação, de Manutenção, de Desenvolvimento e de Monitoração”.

O Processo de Provisão está inserido no contexto de planejamento e recrutamento de pessoas capacitadas e que atendam as necessidades exigidas para a realização da função no cargo específico. O Processo de Aplicação engloba o desenho e análise dos cargos e avaliação de desempenho dos mesmos, propiciando um *feedback* objetivo e cuidadoso, provocando mudanças na cultura da empresa na busca da melhoria contínua. O de manutenção diz respeito à remuneração e benefícios, onde as organizações estão buscando diferentes formas de remuneração. O método de desenvolvimento é realizado o treinamento das pessoas, fazendo com que assim as pessoas aprendam a realizar suas funções e da melhor forma possível, preparando as para frequentes mudanças que sempre podem acontecer. E por fim, tem-se o Processo de Monitoração, que se caracteriza por estimular o autocontrole e flexibilidade que os profissionais devem ter na organização, para terem atitudes de cooperação e busca pelo alcance eficaz de sua missão. Com isso a organização deve estar preparada para controlar e realmente ver se o funcionário que está exercendo tal função é definitivamente o mais apropriado para o cargo (COSTA, 2008).

Para tornar esse processo mais objetivo, indica uma relação de ações que podem ser tomadas de acordo com o resultado obtido pelo indivíduo na avaliação. Essas ações de treinamento e desenvolvimento podem ser divididas por duas naturezas diferentes: ações de desenvolvimento formais, que são realizadas de forma estruturada, com conteúdos programáticos selecionados, apoio de material didático, onde estão inclusos os cursos e seminários, por exemplo; ações de desenvolvimento não formais, que geralmente são desenvolvidas em situações do próprio trabalho ou a eles ligadas, sempre envolvendo a pessoa a ser desenvolvida. Nessa categoria, incluem-se as visitas técnicas, realização de trabalhos sociais e

coordenação de outros projetos. O autor ainda completa que para pessoas com níveis de complexidades maiores são aplicadas ações de desenvolvimento não formais, pois estas pessoas necessitam de experiências mais práticas para seu desenvolvimento (DUTRA, 2008).

Todos esses processos interagem entre si, de tal maneira que podem favorecer ou prejudica-los o andamento dos mesmos, dependendo do modo como se foram utilizados. O equilíbrio na condução de todos esses processos é fundamental (CHIAVENATO, 2004).

Um ponto importante a ser destacado para a execução correta das práticas de treinamento e desenvolvimento na gestão por competência é a gestão do conhecimento. Costa (2008) propõe que para que essa necessidade seja atendida muitas organizações utilizam a Educação Corporativa. Eboli (2001, p. 117) utiliza o termo universidade corporativa para esse mesmo objetivo e afirma que “o objetivo principal desse sistema é o desenvolvimento e a instalação das competências empresariais e humanas consideradas importantes para a viabilidade das estratégias negociais”. Evidencia-se então a importância da gestão do conhecimento, pois é a aprendizagem que proporciona o desenvolvimento das competências.

2.2.1.1 Recrutamento, seleção e desenvolvimento

O recrutamento de pessoas tem a função básica de atrair pessoas para suprir às necessidades da organização e abastecer o processo de seleção (ARAÚJO e GARCIA, 2006).

O recrutamento é feito a partir das necessidades de recursos humanos na organização e se divide em três etapas: pesquisa interna das necessidades, pesquisa interna do mercado e a definição das técnicas de recrutar a utilizar formando o planejamento de recrutamento (MARRAS, 2007).

O recrutamento interno ocorre quando a empresa procura preencher as vagas através do remanejamento de seus funcionários vertical ou horizontalmente. Já o recrutamento externo proporciona novas experiências para a organização ocasionando uma importação de ideias novas e diferentes abrangentes dos problemas internos da organização, além disso, enriquece os recursos humanos da

organização e aproveita os investimentos em treinamento e desenvolvimento de pessoal feito por outras empresas ou pelos próprios candidatos (CHIAVENATO, 2005). Ainda o recrutamento externo ajuda a oxigenar o quadro de pessoal, permitindo o contato com o universo de profissionais que com experiências e potenciais de contribuições diferentes (RATTO, 2008).

A seleção é a escolha dos candidatos mais adequada para organização, é realizada uma análise, avaliação e comparação de dados, para manter ou aumentar a eficiência e desempenho dos indivíduos, bem como a eficácia da organização. Com o objetivo de solucionar dois problemas críticos: adequação do homem ao cargo e eficiência do homem no cargo (FRANÇA e ARELLANO, 2002).

O desenvolvimento de pessoas é definido pela capacidade de assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade, onde o desenvolver significa dotar o individuo de capacidade crítica, competências e valores que o capacitem a interagir e transformar o ambiente em que trabalha e vive (BOAS e ANDRADE, 2009).

O treinamento é importante para a empresa e o empregado, pois ele beneficia tanto o funcionário quanto o empregador, considerando que ambos irão usufruir dos conhecimentos adquiridos. O desenvolvimento de pessoas é um conceito bem mais amplo do que o treinamento do individuo para que ele execute suas tarefas e atividades profissionais (DUTRA, 2002).

2.2.1.2 A qualidade de vida no trabalho

A qualidade de vida no trabalho (QVT) abrange tanto os aspectos físicos e ambientais, como os aspectos psicológicos do ambiente de trabalho, preocupando-se com o bem-estar em geral e a saúde de seus colaboradores na hora de desempenhar as suas funções (CHIAVENATO, 2004). A QVT tem relação com a cultura organizacional da empresa onde pode ser demonstrada nos valores a filosofia da organização, na sua missão, no clima participativo, no gosto por pertencer a elas e nas perspectivas concretas de desenvolvimento pessoas que criam a identificação empresa-trabalhador (MATOS, 1997).

Sendo assim, a qualidade de vida no trabalho ocorre quando as organizações tomam consciência de que os seus funcionários são partes

fundamentais e importantes de suas empresas. Caso não seja possível implantar grandes ações, há a possibilidade de se por em prática, dois grandes valores básicos, com comprovação científica, que podem ser desenvolvidos dentro das empresas e, que não geram nenhum custo e, que promovem também a qualidade de vida dos trabalhadores: desenvolver a autoestima e a empatia. Ao desenvolvermos, conseguir-se reverter ou amenizar um quadro clínico de desgaste físico e emocional (MASLACH e LEITER, 1999).

Um planejamento estratégico é fundamental para implementação de ações e programas de QVT, que envolvem diagnósticos e realização de melhorias, inovações gerenciais e tecnológicas, estruturando dentro e fora do ambiente de trabalho, visando propiciar condições de desenvolvimento humano para a realização do trabalho. O diagnóstico pode ser realizado para um levantamento das condições relacionadas à empresa e/ou seus recursos, tal como é destacado por Alves (2011). O autor diz que existem várias medidas a serem aplicadas, como remuneração justa, manutenção de um ambiente físico, psicológico e social mais saudável, e implantação de uma política de benefícios sociais, criando assim, condições para que o sistema racional funcione (ALVES, 2011).

Isso se confirma na visão que segue descrita:

A organização que investe diretamente em seus funcionários esta, na realidade, investindo indiretamente no seu cliente. A gestão da qualidade total nas organizações depende do fundamentalmente da otimização do potencial humano. E isso depende de quão bem as pessoas se sentem trabalhando na organização. A QVT representa o grau em que os membros da organização são capazes de satisfazer suas necessidades pessoais através do seu trabalho na organização (CHIAVENATO, 2004, p.448).

Com o programa adequado a organização consegue deixar o empregado mais satisfeito com o seu emprego, satisfazendo algumas de suas necessidades e deixando-o mais motivado para o trabalho.

Os programas de exercício beneficiam a instituição através do melhoramento da imagem da empresa, o entrosamento dos funcionários, aumentando a satisfação dos mesmos, melhorando a produtividade, a redução do absenteísmo e substituição do pessoal, redução de lesões e acidentes, diminuindo custos médicos e um incremento no estilo de vida em geral (SHEPHARD, 1994).

O treinamento é considerado parceiro e instrumentador das metas de bem estar no trabalho. Criando situações que desenvolve a interação, criatividade, força

de trabalho, inovação e compromisso que capacitam os trabalhadores no ambiente organizacional obtenção mudanças pessoais, grupais e organizacionais (FRANÇA, 2005).

A ergonomia é uma ferramenta utilizada para identificar situações em que o ambiente de trabalho está inadequado e adaptá-lo para o trabalho humano. Identificando situações em que o ambiente de trabalho possa prejudicar a saúde do trabalhador e verificar melhores formas de desenvolver suas atividades sem que possa causar danos à saúde (GOEDERT e MACHADO, online, 2007).

A ginástica laboral é definida como “um conjunto de práticas físicas, elaboradas a partir da atividade profissional exercida durante o expediente, que visa compensar as estruturas mais utilizadas no trabalho e ativar as que não são requeridas, relaxando-as e tonificando-as” (LIMA, 2003, p. 7 apud GOEDERT; MACHADO, online, 2007).

Um grande motivador dos colaboradores nas empresas são os benefícios, que apesar de não fazer parte da folha de pagamento, agrega valor e assim motiva os funcionários, gerando satisfação e motivação, aumentando de forma produtiva o desempenho dos mesmos e ajuda no resultado da organização, fazendo muitas vezes que os empregados se sintam valorizados que proporciona um ambiente mais harmonioso (ARAÚJO, 2006).

Com a integração de um programa de benefício adequado, a organização consegue deixar os seus colaboradores mais satisfeito com o trabalho, realizado suas necessidades e deixando-o mais motivado para atingir as metas.

2.3 DEFINIÇÕES DE LIDERANÇA

De acordo com Del Pe (2008), anteriormente não se fazia adesão á liderança, os indivíduos apenas precisavam possuir visão, força de vontade para realizarem os seus sonhos e influencias necessárias para incentivar, inspirar e lisonjear os indivíduos acompanharem, pois os seus esforços estão concentrados apenas em uma remuneração e não em sua empresa ou missão. Com passar dos anos, o comportamento dos funcionários mudaram, os mesmos começaram a não apenas buscar um emprego, mas também uma satisfação em exercer seu trabalho.

Segundo uma pesquisa realizada em 2004 por profissionais canadenses, as duas características do trabalho consideradas pelos entrevistados como mais importantes foram a “oferta de emprego em cargos interessantes” (90%) e “que proporcionem uma sensação de realização” (80%), contra apenas 37% que responderam “bom salário” (DEL PE, 2008, p.2).

Qualquer individuo consegue desenvolver habilidades de liderança, podendo ser através de combinações de forças ou com outros líderes que possuam os pontos fortes que faltam ao seu dom natural. Os líderes desenvolvem constantemente diversas técnicas, atitudes e virtudes ao longo de suas profissões, podendo adquirir mais de um estilo de liderança (DEL PE, 2008).

“Uma pesquisa sobre liderança concluiu que apenas 10% dos líderes são líderes natos; o restante adquire a liderança através da educação ou da exposição a outros líderes, por osmose” (DEL PE, 2008). Muitos dos profissionais possuem potencial para se tornarem líderes, porém por diversas razões não lhes é concedido o tempo necessário e nem o treinamento e o desenvolvimento corretos.

De acordo com Oliveira et al. (2006), o estilo unitário de liderança que abrange a liderança transformacional e visionária, se torna ineficaz, pois apenas atende e promove o desenvolvimento sustentável, neste sentido, se faz necessário a junção do líder pluralista buscando a eficácia como um mentor estratégico na busca de um desenvolvimento sustentável.

O líder surge para atender as demandas do contexto de seu grupo dentro das organizações. Os estilos de liderança dependem de vários fatores: personalidade, caráter e das necessidades do grupo e da situação imediata, podendo conter os mais diversos estilos de liderança do mesmo modo como há diferentes tipos de pessoas, situações, necessidades e ocasiões. O estilo de liderança tende a atender a situação e as necessidades de seus seguidores para conquistar os seus alvos (SUGO, 2006).

Segundo a descrição resumida dos quatro padrões de estilos de liderança propostos por Jesuíno (1987), pode-se caracteriza-los como sistema 1 onde os chefes não têm confiança nos subordinados. As principais decisões e o estabelecimento dos objetivos da organização estão concentrados no topo da organização. Os subordinados são forçados a trabalhar na base do medo, das ameaças, punições e gratificações ocasionais ou sistema 2 onde os chefes têm uma confiança condescendente nos subordinados tal como sucedia entre patrões e empregados.

As principais decisões e o estabelecimento de objetivos originam-se no topo, mas algo já é desligado para níveis intermediários, podendo ser o sistema 3 onde os chefes têm confiança substancial, mas não total nos subordinados, podendo tomar decisões a níveis mais baixos as responsabilidades são partilhadas entres os níveis hierárquicos presentes na organização. A comunicação flui, tanto entre os patrões e funcionários. Faz se o uso de recompensas, raramente punições para motivar, e por fim o sistema 4 onde os chefes tem confiança total nos seus subordinados, as decisões estão dispensas dentro das organizações, possui uma interação amigável, generalizada entre supervisores e subordinado com alto grau de confiança mutua, onde os trabalhadores são motivados pela participação e envolvidos a aumentar os lucros econômicos e a estabelecer objetivos (JESUINO, 1987, p.50 e 51).

2.3.1 Teorias de Liderança

A liderança está presente em todos os lugares, porem nenhum individuo conseguiu designar uma estrutura para alcançar uma boa liderança. Observam-se nas mais variadas culturas em todo o mundo, que existe liderança entre todos os indivíduos, embora com culturas, raça ou visões diferentes, ou seja, ela está no inconsciente coletivo (SILVA, 1998).

Os lideres causam um profundo impacto na vida das pessoas e das organizações; por isso, a complexidade do assunto tem levado a uma infinidade de teorias e explicações sobre o que é a liderança, como as teorias dos traços de personalidade, a comportamental, a carismática, a situacional, a transformacional e outras mais consideradas novas teorias, como a visionaria, a servidora e a distribuída, entre outras (LIMA, 2008).

Na década de 50, foram realizadas varias tentativas para identificar características relativas aos traços individuais dos lideres. Neste estudo, ao demonstrar as características pessoais inerentes aos lideres, identificaram que tais indivíduos possuíam características diferentes daqueles que não se situavam em postos de liderança (MORAES, 2009).

A Teoria dos Traços aborda características distintas de cada pessoa e busca identificar atributos de personalidade, sociais, físicos e intelectuais, comuns

naqueles que são considerados líderes. As características de um líder são inatas, a pessoa nasce ou não com tais habilidades (BEHMER, 2005).

Essa visão contribuiu de forma significativa para as pesquisas científicas, porém, outras abordagens tiveram de ser adotadas, pois o líder não é o mesmo e não atua sempre do mesmo jeito. As pesquisas evidenciaram que apenas alguns traços aumentam as chances de sucesso como líder, mas nenhum deles é determinante efetivo da liderança, assim, essa abordagem não conseguiu explicar o fenômeno da liderança (MELLO, 2004).

Novas pesquisas foram realizadas visando explicar a liderança pelas ações do líder, ou seja, pelo comportamento dos indivíduos na atuação da liderança. Esse tema ficou conhecido como Teoria Comportamental que teve grande importância para o desenvolvimento do processo decisório, uma vez que prega que todo o indivíduo toma decisões baseando-se nas informações que recebe do ambiente de trabalho e atuando de acordo com seus princípios, assumindo atitudes e opiniões em todas as circunstâncias (SILVA, 2009).

Após a abordagem comportamental surgiu a Teoria Contingencial que identificava que o sucesso da liderança era complexo e não dependia apenas de alguns comportamentos ou traços do líder. O líder não deve ter um melhor estilo, mas sim um estilo eficaz para cada situação (MELLO, 2004). Esta teoria defende que os estilos de liderança têm resultados diferentes dependendo da situação, então, para um líder ter sucesso, ele deve apresentar características ideais para determinado tipo de situação (BEHMER, 2005).

O gestor, na função de comando, deve apresentar habilidades de relacionamento capaz de unir interesses e minimizar conflitos presentes na organização, ser transparente, objetivo e sintonizado com as estratégias organizacionais, ser aceito e conseguir influenciar os que estão sob seu comando (JACOBSEN, 2006).

O gestor, quando exercendo a função de comando, pode apresentar diversos estilos de liderança dependendo da situação em que se encontra. Kurt Lewin (1890-1947) sugere três estilos de liderança: o autocrático, o democrático e o liberal.

2.3.2 Liderança Autocrática

Na liderança autocrática, o líder procura fixar as diretrizes, sem qualquer participação do grupo. O líder ainda determina as providências para a execução das tarefas, cada uma por vez, à medida que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo. Também estabelece a tarefa que cada um deve executar e o seu companheiro de trabalho. O líder apresenta-se como dominador e é pessoal nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro (SCHNEIDER e JUNQUEIRA 2012).

Quanto maior a concentração de autoridade em um líder, mais autocrático será o seu estilo. Autocracia é o estilo de liderança em que o poder de tomar as decisões está centralizada nos líderes (MAXIMIANO, 2000).

Um ponto positivo do Estilo Autocrático é a indicação para empregados novos sem treinamento que necessitem de orientação ou quando a supervisão só possa ser realizada por meio de detalhamento das ordens, quando o grupo não responde aos outros estilos de liderança ou afrontam o líder (CHIAVENATO, 2003).

A liderança autocrática traz como ponto fraco a centralização de decisões no líder de maneira autoritária sem qualquer consulta aos funcionários, o que pode gerar um ambiente desagradável e sem iniciativa, pois com a ausência do líder o grupo pode parar de produzir (CHIAVENATO, 2000).

O comportamento desse grupo mostra forte tensão, frustração e, sobretudo agressividade de um lado e, do outro, não tem nenhuma iniciativa, nem espontaneidade e não há formação de grupos de amizade entre os integrantes. Geralmente o trabalho só se desenvolve com a presença do líder (NOGUEIRA, 2005).

Este estilo de comando se depara com fortes resistências na sociedade contemporânea, especialmente, nos agrupamentos sociais em que o grau de informação e de socialização do conhecimento é mais salientado (JACOBSEN, 2006).

2.3.3 Liderança Democrática

Na liderança democrática, as diretrizes são debatidas e decididas pelo

grupo, estimulado e assistido pelo líder. A equipe esboça as providências para atingir o objetivo e pede aconselhamento ao líder, que sugere alternativas para escolha. Nesse estilo as tarefas ganham novas perspectivas com e qualidade com os debates. A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus companheiros de trabalho. O líder procura ser um membro inserido no contexto do trabalho, é objetivo e limita-se aos fatos nas críticas e elogios (SCHNEIDER e JUNQUEIRA 2012).

Em geral o estilo democrático é um dos mais aceitos e mais eficazes em questão de liderança, pois permite bons resultados às equipes dando espaço aos funcionários para dar opiniões, tornando-os mais disciplinados, confiantes, participativos e integrados ao restante do grupo além de trazer bons resultados em questão de quantidade produzida e qualidade na produção (CHIAVENATO, 2000).

A característica central desse estilo é a de construir o processo decisório com base nas opiniões e visões compartilhadas entre os integrantes do grupo. A grande vantagem de aplicação do estilo de liderança democrático, no processo de condução de organizações e de grupos com determinado interesse, é a possibilidade de despertar o interesse e o compromisso coletivo (JACOBSEN, 2006).

O líder democrático pode ser considerado aquele que reúne mais equilíbrio em suas ações e decisões, pois ele prefere não optar por atitudes extremistas, levando em consideração todas as informações adquiridas antes de tomar uma decisão (SILVA, 2009).

2.3.4 Liderança Liberal

Já no estilo de liderança liberal, tem como princípio a liberdade para as decisões tanto grupais quanto individuais, com mínima participação do líder. Esta é limitada, ficando o líder à disposição para o fornecimento de informações desde que solicitadas. Também, a divisão das tarefas e escolha dos colegas ficam totalmente a cargo do grupo, sem a contribuição do líder. O líder não avalia o grupo nem controla os acontecimentos, apenas comenta sobre as atividades quando perguntado (SCHNEIDER e JUNQUEIRA 2012).

O líder liberal transfere toda a sua autoridade, dando o poder de tomar decisões para os seus liderados. Ser liberal implica nas decisões de abdicar

totalmente do poder de tomar determinadas decisões, que são delegadas aos liberados (MAXIMIANO, 2006).

O Estilo Liberal é indicado a grupos com alta maturidade e responsabilidade, gerando assim inspiração criativa e iniciativa, instigando o sentimento de importância dos mesmos na organização. Este estilo, se mal aplicado, acarreta alguns problemas como a falta de respeito ao líder, uma vez que não se impõe perante os subordinados. A falta de pressão do líder pode ocasionar o descumprimento dos prazos e a baixa produtividade da equipe (CHIAVENATO, 2003).

Embora a atividade do grupo possa ser intensa, a produção pode ser menor do que se espera. As tarefas se desenvolvem casualmente, com muito tempo de discussões entre o grupo, porém estas discussões são mais voltadas para o aspecto pessoal do que relacionadas com o seu próprio trabalho (NOGUEIRA, 2005).

2.3.5 Alguns estilos de liderança

Considerasse liderança um processo de influência, com a qual uma pessoa, motiva e orienta um indivíduo ou grupo para estabelecer e atingir metas. A liderança não ocorre no isolamento, ou seja, não há líderes sem seguidores (BOWDITCH e BUONO, 2002).

A eficácia é determinada pelo aspecto que os líderes podem desenvolver seus padrões e comportamentos para se moldar às necessidades e requisitos de certa situação. Sendo assim, um gerente é dotado de poder legítimo para comandar as atividades relacionadas ao trabalho. Todo gerente é um líder, mas há mais na gerência do que a simples liderança, pois envolve outros papéis gerenciais como planejar, organizar, dirigir e controlar todos os recursos disponíveis da organização (BOWDITCH e BUONO, 2002).

Existem três estilos de liderança: de relacionamento, de tarefa e de situação. O estilo de líder de relacionamento tem a preocupação voltada nas pessoas, ele dedica um tratamento diferenciado de consideração e respeito pelos liderados. Já o estilo de liderança com foco na tarefa, centra atenção no processo de produção, no retorno das atividades e no nível de produção alcançada. E o estilo

situação, trabalha com uma margem de flexibilidade, o desenvolvimento de competências e motivações dos subordinados. Os três estilos são formas distintas de conduzir a organização e influencia os liderados (MELO, 2001).

A Teoria dos Estilos estuda a liderança sobre o enfoque do comportamento do líder, o que o líder faz. Essa teoria veio em contrapartida à Teoria dos Traços, que se refere ao que líder é, como afirma. O enfoque dos estilos de liderança surgiu no início do século 50, buscando explorar o que um bom líder faz (CHIAVENATO, 1999).

Chiavenato (2004) estudou os impactos causados pelos diferentes estilos de liderança. A partir desse estudo foi possível elaborar o seguinte quadro:

Quadro 1 - Os três estilos de liderança

	Liderança Autocrática	Liderança Liberal	Liderança Democrática
Tomada de decisões	Apenas o líder decide e fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo	Total liberdade para a tomada de decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo que é estimulado e assistido pelo líder.
Programação dos trabalhos	O líder determina providências para a execução das tarefas, cada uma por vez, na medida que se tornem necessárias e de maneira imprevisível para o grupo.	A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas alternativas variadas ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem.	O próprio grupo esboça providências e técnicas para atingir o alvo, com o aconselhamento técnico do líder, quando necessário. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates.
Divisão do trabalho	O líder determina qual a tarefa que cada um deverá executar e qual seu companheiro de trabalho.	Tanto a divisão das tarefas como a escolha das dos colegas ficam, por conta do grupo. Há absoluta falta de participação do líder.	A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus colegas de tarefa.
Participação do líder	O líder é "pessoal" e dominador nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso das coisas. Faz apenas comentários quando perguntado.	O líder procura ser um membro normal do grupo, um espírito, sem encarregar-se muito de tarefas. É o objetivo limitar-se aos fatos em seus elogios e críticas.

Fonte: Chiavenato (1997, p.150).

Os estudos realizados mostram que os grupos com líderes autocráticos produziam mais, porém apresentavam fortes sinais de tensão, agressividade, frustração. Os grupos sujeitos a liderança liberal produziam menos e com menos qualidade e apresentavam sinais de insatisfação, individualismo e pouco respeito ao líder. Já os grupos sob influência da liderança democrática produziam razoavelmente bem, não tanto quanto quando submetidos ao estilo autocrático, mas apresentaram muito mais qualidade no trabalho realizado, além de integração, satisfação e comprometimento dos grupos (CHIAVENATO, 2004).

Ainda sobre os tipos de liderança, nota-se que a liderança pode significar diferentes coisas para diferentes pessoas, dependendo da visão de cada indivíduo e da cultura em que se está inserida. Essas diversas percepções entre os vários pesquisadores levaram à seleção de vários aspectos a serem observados, que, conseqüentemente, investigaram, por sua vez, novos ângulos do mesmo fenômeno, concluindo com interpretações também próprias a respeito desse mesmo aspecto comportamental (BERGAMINI, 1994).

2.3.6 A importância da liderança para as organizações

Na visão de Hunter (2014), o líder deve exercer um papel fundamental em todas as áreas hierárquicas da organização, orientando e influenciando os seus subordinados para que, por incentivos se comprometam com as metas da organização e que cumpram as ações necessárias para a eficácia desses objetivos.

O autor ainda destaca que, na nova economia, as organizações se encontram diante de desafios complexos que demandam uma liderança inovadora e flexível, de modo em que a empresa consiga se adaptar às mudanças e mesmo antecipá-las, distinguindo seu contexto, visualizando possibilidades futuras para os direcionamentos da organização e sempre pronta para influenciar pessoas de maneira que os empregados se comprometam com os objetivos da empresa e seu conseqüente sucesso.

A liderança tem desempenhado um papel importante nas organizações, evidenciando-se na capacidade de incentivar seus liderados e compromete-los com as metas propostas pelas organizações, preparando-os para enfrentar novos desafios e as constantes variações da economia. Sendo assim, a liderança nas

organizações tem uma grande importância, pois está relacionada ao tempo de mudanças contínuas que vivenciasse hoje.

2.3.7 Uma visão executiva: a contribuição das habilidades de liderança

O significado de liderança é a habilidade de influenciar pessoas para que trabalhem com entusiasmo por objetivos identificados como voltados para o bem comum. Através do conhecimento adquirei que qualquer um pode ser um líder, pois isso é uma habilidade e não um dom. Como é uma habilidade, ela pode ser treinada e aperfeiçoada, e segundo o autor “a habilidade é definida como uma capacidade aprendida ou adquirida”. O resultado de uma boa liderança está no desenvolvimento, fruto dos seus liderados (HUNTER, 2014).

A influência gera um grande impacto nas pessoas e nos grupos e um líder deve influenciar o seu grupo de liderados de forma positiva, guiando-os ao caminho correto. De acordo com Hunter (2014) “a influência é algo que impacta ou afeta a natureza, o desenvolvimento, o estado de alguém ou alguma forma”.

A liderança é um conjunto de habilidades completamente diferentes. O fato de você saber executar tarefas não significa que saiba inspirar e influenciar outras pessoas na conquista da excelência. O conhecimento tem que ser aplicado e praticado. O gerenciamento lida com as pessoas do pescoço para baixo o que significa usar as mãos, as pernas e as costas, sem uma remuneração adequada, determinada pelo mercado. Os gerentes ditam ordens e exigem obediência dos seus empregados, resultando em mediocridade e obediência do seu pessoal. Já os verdadeiros líderes lidam com as pessoas do pescoço para cima. Quem tem habilidades de liderar sabe inspirar e influenciar os outros para que eles se comprometam com a missão e com a excelência. O líder aprendeu a habilidade de conquistar o coração e a mente das pessoas, seu espírito, sua criatividade e sua excelência (HUNTER, 2014).

Deve-se estabelecer um padrão ou um nível de excelência que pretende ser alcançado. Após visualizar o patamar que você deseja estar, você deve correr atrás de um *feedback*. Mas esse *feedback* nem sempre será positivo e você deve estar preparado para ouvir de coração aberto as críticas e de tempos em tempos refazer essa consulta aos seus subordinados e seus chefes a fim de diminuir a

diferença entre o patamar que você deseja alcançar e o patamar em que você está atualmente (HUNTER, 2014).

Um bom líder deve ouvir com interesse o que os seus liderados tem a dizer e assim melhorar a cumplicidade, o entrosamento, e no caso de uma organização, alcançar os objetivos em comum, sempre atendendo as suas necessidades e não desejos. Necessidades são coisas que os liderados precisam e que fara diferencial em suas vidas, já desejos são coisas que atendem instantaneamente e não traz grandes benefícios e mudanças para essas pessoas quando se pensa em longo prazo (HUNTER, 2014).

Para um grupo alcançar o sucesso, todos os integrantes devem se tornar líderes. Cada um deve tornar-se responsável pelo sucesso e pelo fracasso da equipe, segundo Hunter, (2014) “se você faz parte de um grupo problemático, você é parte do problema também”, ou seja, cada um será um líder com a mesma responsabilidade e deveres para o sucesso da equipe, formando uma comunidade unida e coesa. Mas para se alcançar essa coesão é preciso passar por conflitos antes a fim de estreitar os relacionamentos do grupo.

É fácil assimilar o conhecimento sobre liderança, porém é difícil levar este conhecimento para a prática.

3 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS

O critério metodológico usa das relações existentes entre causa e efeito de um fenômeno, no qual o estudo se propõe a demonstrar a verdade dos fatos e suas aplicações práticas (OLIVEIRA, 2001).

A metodologia tem por finalidade procurar conhecer e explicar os fenômenos que verificam suas mais diferentes manifestações e a maneira como se demanda os seus aspectos estruturais e funcionais, visando estabelecer a distinção das características comuns das leis que regem as relações de causa e efeito dos fenômenos (OLIVEIRA, 2001).

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa tem por objetivos estabelecer uma série de compreensões no sentido de descobrir respostas para as indagações e questões deste presente trabalho, utilizando dos métodos qualitativos, quanto aos fins descritivos e explicativos. A classificação escolhida, observa as diretrizes de Souza, Fialho e Otani (2007) e são apresentadas no Quadro 2.

A pesquisa é qualitativa, pois ela permite uma análise teórica dos fenômenos sociais baseada no cotidiano dos indivíduos e uma aproximação crítica das categorias e formas com que se configura essa experiência diária.

Quadro 2 – Taxonomia da pesquisa científica

TAXONOMIA DA PESQUISA CIENTÍFICA	
Parâmetros de classificação	Monografia, que é um trabalho acadêmico, que trata de um assunto particular de maneira sistemática, completa e rigorosa; aborda apenas um assunto por vez, dissertando sobre o mesmo, em graus crescentes de originalidade, profundidade e extensão.
Classificação da pesquisa	Pesquisa acadêmica: Devido a relação com a obtenção de um título acadêmico por parte da pesquisadora.
Técnica empregada	Documentação indireta, levantamento de dados sobre o assunto deste presente trabalho. Utilizando Dados Primários e Dados Secundários. Ex. Pesquisa Bibliográfica. Documentação direta, levantamento de dados no local em que os fenômenos ocorrem. Ex.

	Pesquisa de Campo, a partir da aplicação do instrumento de pesquisa.
Natureza	Pesquisa básica investiga novos fenômenos físicos e os seus fundamentos, que são as habilidades dos gestores e os parâmetros evidenciados.
Objetivos	<p>Pesquisa descritiva analisa as características de um fenômeno, avaliando os resultados. Utilizando um questionário de 25 questões padronizado para a coleta de dados.</p> <p>Pesquisa explicativa identifica os fatores que determinam e contribuem para a ocorrência dos fenômenos, ou seja, os fatores que ocasionam as habilidades de liderança dos gestores.</p>
Abordagem do problema	Utilizado da abordagem qualitativa, metodologia não-estruturada, de caráter exploratório, que se baseia em pequenas amostras e permite melhor compreensão do contexto do problema
Fontes de informação	Estudo de Campo, com o aprofundamento de uma realidade específica. Observação direta das atividades do grupo estudado e de entrevistas com objetivo de captar as explicações e interpretações do que ocorrem.
Procedimentos técnicos	<p>Bibliográfica, desenvolvida com base em materiais já elaborados, tais como, livros e artigos.</p> <p>Estudo de caso, abordagem metodológica de investigação, em que se busca compreender, explorar e descrever acontecimentos.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com relação ao estudo de caso, que tem como objetivo de uma unidade que se analisa profundamente. Tanto a natureza e abrangência de unidade quanto o suporte teórico sobre o qual está construído o estudo de caso irão determinar a sua complexidade. A investigação segue os seguintes levantamentos no estudo de caso: caracterização do objeto de estudo, caracterização do perfil dos gestores e suas habilidades, caracterizar as habilidades de liderança dos gestores na visão de seus funcionários e por fim evidenciar uma análise comparativa da percepção dos gestores e seus liderados.

3.2 TÉCNICA E INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

A entrevista, de acordo com Hunter (2014) tem como foco as questões que estão ligadas aos conhecimentos e experiências vividas e, quando posicionada no contexto qualitativo, permite que se valorize a visão de mundo dos sujeitos. Nessa pesquisa o método utilizado foi o da entrevista, a partir de um questionário estruturado com perguntas que permitiram conhecer a percepção dos liderados e da liderança sobre as habilidades.

De acordo com Souza, Fialho e Otani (2007), esse tipo de entrevista permite que o pesquisador observe claramente os fenômenos que deseja, mas também abre espaço para coletar considerações dos indivíduos que, porventura, não estejam contempladas nos instrumentos de pesquisa. Embora essa não seja a atividade precípua do processo, utilizou-se, neste estudo, um questionário com perguntas fechadas, mas foi aberto o espaço para que cada entrevistado pudesse se posicionar a respeito dos elementos investigados.

O instrumento utilizado pressupôs um roteiro padronizado de 25 perguntas, disponível no “Anexo 01”, apoiados em teoria, que interessavam à pesquisa, abrindo espaço para colocações adicionais por parte dos pesquisados, que permitiram o desenvolvimento do processo de codificação para que os objetivos fossem observados. De acordo com os comentários e as respostas do entrevistado, foi possível nortear a análise para valorizar aquilo que foi coletado junto aos entrevistados. Desta maneira, o informante, seguindo espontaneamente a linha de seu pensamento a partir do instrumento, expos suas experiências dentro do foco principal colocado pelo investigador, que esteve centrado na análise das habilidades de liderança.

Há que se ressaltar que o instrumento utilizado teve sua referência no modelo proposto por Hunter (2014), que permite a avaliação de 25 habilidades de liderança, que fizeram parte do contexto empírico desta investigação.

3.3 PROCEDIMENTOS AMOSTRAIS

Em várias ocasiões há de se proceder á coleta de dados diretamente na origem, isto é, dos sujeitos com quem se pretende realizar determinado estudo.

Este presente trabalho utilizou de amostragem não probabilística em que

depende do critério do pesquisador, confiando no julgamento deste para a produção de uma amostra fiel aos indivíduos. Utilizou também, de uma amostragem por acessibilidade, em que se trata de um processo menos rigoroso, em que o pesquisador seleciona os elementos simplesmente porque eles são acessíveis. E por fim, a amostragem intencional, em que foi selecionado um subgrupo da população com base nas informações disponíveis, em que já havia um prévio conhecimento deste subgrupo selecionado.

Este subgrupo é composto por dez indivíduos em que os cargos estão diretamente ligados aos gestores, sendo eles sete assistentes administrativos e três gerentes, dos setores: recursos humanos, operacional e eletrônica. O questionário foi aplicado em março/2016, numa segunda-feira de manhã, em que foram reunidos todos os entrevistados na sala de reunião.

3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS

Nesta etapa do trabalho representa a codificação axial, que surge da proposta da pesquisa qualitativa que é defendida por Strauss e Corbin (1990), baseado na visão de mundo interpretativista de Morgan (1980). Esse processo consiste na narrativa descritiva sobre o fenômeno central do estudo, baseado nos resultados dos questionários aplicados e (ou) das entrevistas realizadas. Sintetizando todas as respostas obtidas no questionário, explicando as diferenças e semelhanças encontradas nas experiências, que configuram o caminho e a **experiência vivida** pelos pesquisados no sentido de compreender os desafios estabelecidos para o desenvolvimento das habilidades de liderança.

Considerando também a proposição de Bardin (1977), a pesquisadora utilizou também a análise de conteúdo, que se constitui da descrição e interpretação de documentos e textos, ajudando o pesquisador a reinterpretar os resultados e atingir uma compreensão mais aprofundada destes.

3.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Foi encontrado como dificuldade disponibilidade na agenda dos gestores para descrever e dialogar sobre o projeto da pesquisa e na aplicação dos questionários. Outra dificuldade encontrada foi conseguir reunir todos os

colaboradores em uma única sala para responder o questionário e alguns dos colaboradores tiveram receio em responder aos questionamentos, mesmo não sendo identificados.

As limitações também pairaram na sensibilidade do pesquisador, já que em um determinado momento, considerando o tempo proposto para a pesquisa, não foi mais possível aprofundar os dados que surgiam do campo. Isso é compreensível até mesmo pelo fato de que a pesquisadora se apoiou nos dados que emergiram do campo, atendo-se aos seus objetivos propostos no início da pesquisa. Mas como em toda investigação, novos dados emergiram e suscitaram ainda mais a curiosidade sobre o tema, mas devido ao que foi estabelecido no contexto deste trabalho os dados adicionais que surgem serão trabalhados em outro momento.

Também é importante destacar que o estudo não pode ser observado como uma teoria formal, nas bases propostas por Glaser e Strauss (1967), já que se refere a um contexto específico e, portanto, caracteriza-se como uma teoria substantiva. Isso quer dizer que os resultados só se aplicam ao contexto de estudo, não sendo possível expandi-los, ao menos com o mesmo nível de exatidão.

No que diz respeito a coleta de dados, identifica-se que eles podem não refletir a realidade de maneira concreta, sobretudo em função das entrevistas que procuraram explorar a experiência vivida dos envolvidos. Isso significa que o resultado reflete o momento dos indivíduos naquele dia, horário e local, portanto, estão diretamente relacionados a condição da individualidade do sujeito, o que caracteriza a pesquisa qualitativa.

4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

Esta seção apresenta os resultados da análise do conjunto dos dados obtidos junto aos gestores e colaboradores analisando os gestores quanto à habilidade de liderança dos mesmos, considerando os objetivos específicos que são propostos para o trabalho.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO: A EMPRESA VIGILÂNCIA TRIÂNGULO

Esta seção busca observar e atender ao primeiro objetivo específico do trabalho, que é a caracterização do objeto de estudo, no caso, a empresa de Vigilância Triângulo Ltda.

No dia 15 de fevereiro de 1987, a Triângulo Vigilância iniciou suas atividades na cidade de Criciúma, atuando no ramo da vigilância patrimonial armada e desarmada. Para execução destes serviços, a Triângulo sempre utilizou somente vigilantes com a devida formação, de acordo com a Lei 7.102 de 20.06.83 e com Portaria do Ministério da Justiça nº. 91 de 27.02.92. Eles passam por rigoroso curso em regime interno numa escola autorizada pela Polícia Federal, sendo reavaliados periodicamente.

No dia 1º de julho de 1988, a Triângulo expande seu leque de opções, passando a atuar no ramo de serviços, em função de demandas estabelecidas pelo mercado. Por meio de muito esforço e trabalho, a Triângulo cresceu ao longo destas quase três décadas, sempre priorizando a prestação de serviços com qualidade, dedicação, respeito e honestidade.

Atualmente a Empresa Vigilância Triângulo Ltda., está localizada a Rua Desembargador Pedro Silva, nº930, Bairro Michel, Criciúma-SC. Ela é composta por dois sócios, sendo eles Jóverson Benedet e Valmir Motta.

Além de filiais nas cidades de Florianópolis e Imbituba, a Triângulo presta serviços em todo o estado de Santa Catarina, para os setores privado e público. Atualmente, a Empresa conta com mais de 1500 colaboradores que estão divididos em 24 funções registradas no objeto do seu contrato social e outras 09 funções que compõe a parte administrativa que fazem dela uma empresa com qualidade

reconhecida, preocupada em proporcionar a seus clientes bons serviços, proporcionando tranquilidade e segurança nas áreas terceirizadas de suas respectivas empresas, oferecendo somente os melhores profissionais.

Focada no mercado estadual, tem como principais clientes órgãos públicos e privados. Presta serviços de vigilância humana patrimonial armada, desarmada, serviços de monitoramento eletrônico de alarmes e CFTC (circuito fechado de televisão), rastreamento veicular, além de mão de obra especializada que inclui os seguintes serviços: limpeza, conservação, jardinagem, digitação, técnico em informática, instrutor de informática, telefonista, secretária, recepcionista, porteiro, *office-boy*, motorista, eletricista, pedreiro, pintor, tratorista, carpinteiro, copeira, garçom, cozinheira, mecânico, soldador, auxiliar administrativo, assistente administrativo e coordenador administrativo.

O organograma está descrito abaixo.

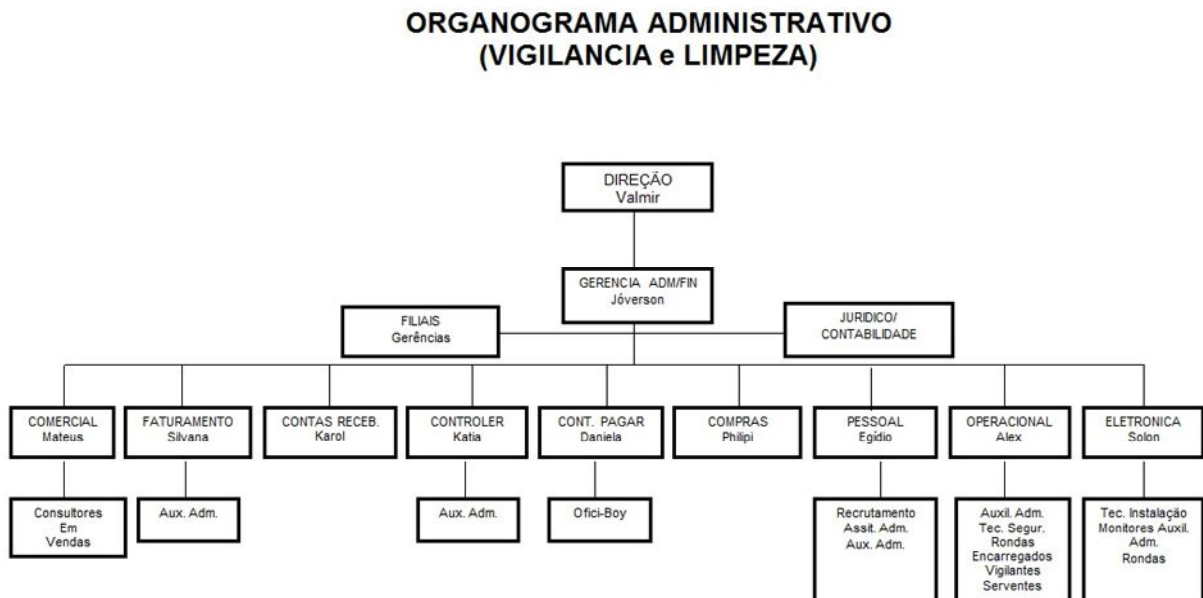


Figura 1 – Organograma da empresa Vigilância Triângulo Ltda.
FONTE: Dados da empresa.

A Empresa Vigilância Triângulo Ltda., tem como missão o compromisso com a segurança e bem-estar de nossos clientes; atendimento de qualidade ao ramo de terceirização de serviços; buscar a melhoria continua dos serviços prestados por meio de colaboradores constantemente treinados; ética e transparência em relação aos nossos clientes, parceiros e fornecedores.

Os valores da Empresa Vigilância Triângulo Ltda. são: a satisfação de nossos clientes; Empreendedorismo; Promoção do desenvolvimento profissional de

nosso pessoal; Presteza e desempenho em nossa atuação; Ser referência em segurança e terceirização de serviços e o Comprometimento com a legislação vigente.

Dessa forma, considerando o escopo da empresa em análise e a proposta do trabalho, a seguir o perfil de liderança, considerando as habilidades dos gestores e outros aspectos relacionados a estes termos são apresentados. Considerando o objetivo geral deste trabalho que é identificar e analisar as habilidades de liderança dos gestores, seguem os pontos de análise.

4.2 CARACTERIZAÇÃO DO PERFIL DOS GESTORES E SUAS PRINCIPAIS HABILIDADES DE LIDERANÇA

Considerando o segundo objetivo específico do trabalho, que é a apresentação do perfil dos gestores evidenciando as suas principais habilidades de liderança, esta seção apresenta os dados resultantes da pesquisa realizada com os gestores para melhor compreender suas habilidades de líder e efeitos.

O autoconhecimento é parte essencial da definição de um líder. Para tornar-se um líder você deve ser você mesmo, e este preceito é um dos mais difíceis na vida. Mas até que conheça a si próprio, seus pontos fortes e fracos, até que saiba o que fazer e por que, não pode ter sucesso em nada, exceto no sentido mais superficial da palavra (BENNIS, 2001). Assim, o conhecimento das próprias características pessoais é a primeira condição para o desenvolvimento e a liberação das potencialidades que existem dentro de cada um.

O gestor “A” é responsável pelas atividades do setor financeiro e está atuando na empresa há 28 anos, desde o início da organização. Do sexo masculino, ele é um dos fundadores da empresa e encontra-se na faixa etária acima dos 50 anos. Isso permite inferir que ele está em um perfil de geração que é distinto da maioria dos jovens que hoje chega ao mercado de trabalho, tal como destaca Fava (2014). Isso requer adaptação em seu perfil de liderança para que ele observe as características que possam tornar seus comportamentos mais efetivos. Ele é formado em Bacharel em Contábeis, como trabalha na área financeira da empresa, atua em partes em sua área de formação e encontrasse muito satisfeito com relação ao desenvolvimento do seu setor. Para o gestor liderança é “a capacidade de envolver a equipe, motivar e atingir os objetivos da empresa” que vai de acordo com o pensamento do autor

Oliveira (2006).

O gestor “B” é do sexo masculino, ele é um dos fundadores da empresa e encontra-se na faixa etária dos 50 anos. É responsável pelas atividades comerciais externas da empresa, está atuando na empresa há 28 anos, abandonou a faculdade de direito para se dedicar a empresa, sua experiência diária fez com o que ele adquirisse as habilidades necessárias para o cargo. Nobre, Tobias e Walker (2011) afirmam que a habilidade cognitiva envolve processos e representações que favorece a inteligência, autonomia, aprendizagem e gestão do conhecimento de indivíduos, grupos e organizações. Para o gestor entrevistado liderança “é saber designar as tarefas para seus colaboradores de acordo com suas habilidades e avaliar o desenvolvimento destas”. Esse ponto é confirmado na visão de Schneider e Junqueira (2012), que afirmam que o gestor é quem fixa as diretrizes das tarefas e ele determina as medidas necessárias para a execução das tarefas.

4.2.1 O Gestor “A”

O capital humano exerce uma influencia sobre o desempenho organizacional. Assim as habilidades de liderança de um gestor se mostram bastante importante, uma vez que é o líder quem transmite a visão, os valores e os princípios organizacionais, direcionando o comportamento das pessoas aos objetos em comum (GIL, 2001).

As habilidades do líder podem proporcionar as organizações e aos colaboradores um estímulo intelectual, realizando mudanças positivas no modo como elas conduzem as suas atividades. Proporcionando um ambiente de trabalho harmonioso (BOAS e ANDRADE, 2009).

Com relação às habilidades, o Quadro 03 apresenta as principais habilidades identificadas pelo gestor em um processo de auto avaliação.

Quadro 3 - Pontos Fortes das Habilidades de Liderança

Pontos Fortes das Habilidades de Liderança
Valoriza os Colaboradores.
Confronta as pessoas com problemas/situações à medida que surgem.
Estimula os outros.
Deixa claro para os subordinados o que espera deles no trabalho.
É um bom ouvinte.
Trata as pessoas com respeito (demonstra como são importantes).
Dá responsabilidade às pessoas para que elas alcancem os padrões determinados.
Dá crédito a quem merece.
As pessoas sentem-se confiantes em segui-lo.
Possui as habilidades técnicas necessárias para o cargo.
É uma pessoa em quem se pode confiar.
Não apunhala ninguém pelas costas (focar, participar de "panelinhas", etc.).
Não embaraça nem pune as pessoas na presença de outras.
Fixa objetivos elevados para si mesmo, para os subordinados e para o departamento.
Tem uma atitude positiva no cargo.
É sensível às consequências de suas decisões para os outros departamentos.
É um líder justo e coerente, liderando pelo exemplo.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O primeiro ponto forte do gestor “A” é a valorização dos colaboradores, já que a empresa, em determinados momentos, permite que os colaboradores participem ativamente das discussões e das definições das estratégias da empresa. De acordo com Oliveira (2006) o colaborador valorizado é capaz de envolver-se num compromisso com o projeto da empresa, desenvolvendo o seu melhor. O segundo ponto forte é confortar as pessoas com os problemas ou situações à medida que surgem, a organização trabalha e resolve as suas dificuldades junto aos seus colaboradores, pois de acordo com Hunter (2014), se você faz parte de um grupo problemático, você é parte do problema também, assim todos os integrantes do grupo tornam-se líderes para poder alcançar o sucesso do grupo.

O terceiro ponto forte é o estímulo aos colaboradores, já que o gestor incentiva os seus funcionários na realização de suas tarefas, de acordo com Chiavenato (2004) esses incentivos podem ser através de orientação, desenvolvimento, remunerações, benefícios e serviços sociais que incentiva os funcionários a alcançarem suas necessidades mais elevadas. O quarto ponto forte do gestor é deixar claro para os subordinados, o que espera deles no trabalho desenvolvendo o crescimento dos empregados dentro das empresas, pois ao desenvolver o talento destes a entidade conseguira atingir e até superar as metas

propostas (BENNIS, 1999).

O quinto ponto forte é ser um bom ouvinte, aceitando as sugestões dos subordinados, Hunter (2014) afirma que um bom líder deve ouvir com interesse o que os seus liderados tem a dizer e assim melhorar a cumplicidade, o entrosamento para alcançar os objetivos em comum. O sexto ponto forte é trata as pessoas com respeito, demonstrando como são importantes para a entidade, valorizando-os como indivíduos que estão diretamente relacionados com a estratégia do negócio, e dela são partes ativas.

O sétimo ponto forte é dar responsabilidade às pessoas para que elas alcancem os padrões determinados, deliberando autonomia para os subordinados na busca de melhores resultados. Hunter (2014) afirma que cada um será um líder com a mesma responsabilidade e deveres para o sucesso da equipe, formando uma comunidade unida e coesa. O oitavo desafio é dar crédito a quem merece, reconhecendo os resultados dos colaboradores, pois ao reconhecer o esforço do colaborador em suas tarefas, eles podem desempenhar as suas atividades cada vez melhor, sempre buscando superar as metas, sempre se auto perfeiçoando.

O nono ponto forte é que os colaboradores sentem-se confiantes em segui-lo, já que o gestor apresenta habilidades de relacionamento capaz de unir interesses e minimizar conflitos presentes na organização, ser transparente, objetivo e sintonizado com as estratégias organizacionais e conseguir influenciar os que estão sob seu comando (JACOBSEN, 2006). O décimo ponto forte é que o gestor possui as habilidades técnicas necessárias para o cargo, em que ele exerce as competências necessárias para o cargo, pois um gerente é dotado de poder legítimo para comandar as atividades relacionadas ao trabalho, desenvolvendo padrões e comportamentos para se moldar às necessidades e requisitos de certa situação (BOWDITCH e BUONO, 2002).

O décimo primeiro ponto forte é que o gestor é uma pessoa em quem se pode confiar. Valentim (2007) afirma que a confiança é uma pré-condição para a cooperação, pois ambas as partes têm a ganhar se cooperassem e para haver cooperação é preciso não só confiar nos outros, mas também acreditar que se goza da confiança dos outros. Os autores acreditam que, sem confiança entre as pessoas, as chances de mobilização coletiva diminuem, e sem participação política dos cidadãos, mais frágil é a democracia. O décimo segundo ponto forte é que não apunhala ninguém pelas costas, pois não fofoca ou participa de "panelinhas". Costa

(2008) afirma que é preciso desenvolver líderes, saber atender seus clientes, recompensar o bom desempenho, controlar os custos e manter tratamento justo perante aos funcionários.

O décimo terceiro ponto forte é que o gestor não embaraça nem pune as pessoas na presença de outras, uma vez que pode gerar um desconforto e uma desconfiança do empregado, que conseqüentemente pode acarretar em uma perda no seu desempenho (ULRICH, 2002). O décimo quarto ponto forte é fixar objetivos elevados para si mesmo, para os subordinados e para o departamento, impondo os princípios e valores da organização, favorecendo a adaptação e orientação dos novos funcionários, e ainda, criando metas que colocam as pessoas acima de suas preocupações individuais, ressaltando-as acima de conflitos que desintegram uma empresa e as unem por um objetivo que pode recompor seus esforços (COSTA, 2001).

O décimo quinto ponto forte tem uma atitude positiva no cargo, pois ao desempenhar bem o seu papel, influenciando e ocasionando um grande impacto nas pessoas e nos grupos, influenciando os indivíduos de forma positiva, pois a influência é algo que impacta ou afeta a natureza, o desenvolvimento, o estado de alguém ou alguma forma (HUNTER, 2014). O décimo sexto ponto forte é a sensibilidade, permitindo que o gestor compreenda as conseqüências de suas decisões para os outros departamentos, permitindo que ele tome as decisões de forma coerente e que não acarrete em impasses para outros funcionários. Isso, na visão de Ulrich (1998), é importante, pois fortalece a participação do indivíduo como parceiro estratégico e agente de mudanças na organização.

O décimo sétimo ponto forte é um líder justo e coerente, liderando pelo exemplo, exercendo perfeitamente as suas atividades, investindo e ampliando a sua capacidade decisória, baseando-se nas informações que recebe do ambiente de trabalho e atuando de acordo com seus princípios, assumindo atitudes e opiniões em todas as circunstâncias (SILVA, 2009). Hunter (2014) diz que o fato de você saber executar tarefas não significa que saiba inspirar e influenciar outras pessoas na conquista da excelência, pois liderança é um conjunto de habilidades completamente diferentes.

Entretanto, há também os pontos fracos, caracterizados a seguir pelo Quadro 04:

Quadro 4 - Pontos Fracos das Habilidades de Liderança

Pontos Fracos das Habilidades de Liderança
Não passa tempo circulando na área de trabalho e acompanha as atividades dos subordinados.
Não treina e aconselha os funcionários para garantir que os objetivos serão alcançados.
Não participa ativamente do desenvolvimento das pessoas.
Não demonstra paciência e autocontrole com os outros.
Não atende as legítimas necessidades (em contraste com os anseios) dos outros.
Não é capaz de perdoar erros e não guardar ressentimentos.
Não dá <i>feedback</i> positivo aos colaboradores.
É uma pessoa excessivamente controladora.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os pontos fracos são aqueles que determinam ações de contingência para fortalecer a liderança dos gestores. Os que mais se apontam, na visão dos próprios gestores, requerem ações de mudanças diretas dos mesmos para atingir o desempenho de pessoas em busca na qualidade de serviço, como também para alcançar as metas estabelecidas pela gestão.

O primeiro ponto fraco é que o gestor não circula na área de trabalho e acompanha as atividades dos subordinados, podendo passar despercebido diante do gestor o descontentamento dos funcionários, em relação a algumas estratégias dos procedimentos internos e as necessidades sociais, Ulrich (2002) afirma que os gerentes, devem proporcionar aos seus funcionários uma elevada contribuição, atendendo as necessidades sociais dos funcionários, a modo de assegurar a dedicação dos mesmos. Costa (2008) diz que o processo de monitoração, caracteriza-se por estimular o autocontrole e flexibilidade que os profissionais devem ter na organização, para terem atitudes de cooperação e busca pelo alcance eficaz de sua missão. Com isso a organização deve estar preparada para controlar e realmente ver se o funcionário que está exercendo tal função é definitivamente o mais apropriado para o cargo.

O segundo ponto fraco do gestor é não treinar os funcionários garantindo a obtenção dos objetivos, pois o treinamento dos funcionários faz com que eles aprendam a realizar suas funções e da melhor forma possível, preparando as para frequentes mudanças que sempre podem acontecer, desenvolvendo as competências empresariais e humanas consideradas importantes para a viabilidade das estratégias negociais (COSTA, 2008). O terceiro ponto fraco é não participar

ativamente do desenvolvimento das pessoas, falta de atitude proativa, no sentido de ajudar o desenvolvimento e o crescimento intelectual do colaborador, dessa maneira, dificulta o alinhamento de interesses de todos os agentes envolvidos (gestores e colaboradores) com os objetivos da empresa (CHIAVENATO, 2004).

O quarto ponto fraco é não ser paciente e auto controlador com os colaboradores, o líder tem que liderar pelo exemplo e não pelo medo, ao fazer isso consequentemente ira conseguir extrair o melhor de seus colaboradores e na ausência do líder, o liderado saberá como proceder com os imprevistos buscando o melhor resultado (CHIAVENATO, 2000). O quinto ponto fraco citado pelo gestor é não atende as legítimas necessidades dos outros, deve-se entender que necessidade é coisas que os liderados precisam e que fara diferencial em suas vidas em longo prazo (HUNTER, 2014). Os gestores precisam ser parceiros empresariais, proporcionando aos seus funcionários uma elevada contribuição, atendendo as necessidades sociais, garantindo a dedicação dos mesmos (ULRICH, 2002).

O sexto ponto fraco é não ser capaz de perdoar erros e não guardar ressentimentos pode-se dizer que o líder não têm confianças nos subordinados. As principais decisões e o estabelecimento dos objetivos da organização estão concentrados no topo da organização (JESUÍNO, 1987). O sétimo ponto fraco é não dar *feedback* positivo aos colaboradores. Ao estabelecendo um padrão de excelência aos funcionários, estes esperam um *feedback* do seu desenvolvimento. É aconselhável realizar o *feedback* de tempos em tempos, essa consulta aos seus subordinados e seus chefes pode diminuir a diferença entre o patamar que você deseja alcançar e o patamar em que você esta atualmente (HUNTER, 2014).

O último ponto fraco do gestor é que o mesmo considerasse uma pessoa excessivamente controladora, isso acontece, pois o gestor não têm confianças nos seus liderados (Jesuino, 1987). Schneider e Junqueira (2012) afirma que o líder procura fixar as diretrizes, determina as providências para a execução das tarefas. O líder autoritário pode gerar um ambiente desagradável e sem iniciativa, pois com a ausência do líder o grupo pode parar de produzir (CHIAVENATO, 2000).

4.1.2 O Gestor “B”

O gestor, na função de comando, deve apresentar habilidades de relacionamento capaz de unir interesses e minimizar conflitos presentes na

organização, ser transparente, objetivo e sintonizado com as estratégias organizacionais, ser aceito e conseguir influenciar os que estão sob seu comando (JACOBSEN, 2006).

Com relação às habilidades, o Quadro 05 apresenta as principais habilidades identificadas pelo gestor em um processo de auto avaliação.

Quadro 5 - Pontos Fortes das Habilidades de Liderança

Pontos Fortes das Habilidades de Liderança
Valoriza os colaboradores.
Confronta as pessoas com problemas/situações à medida que surgem.
Passa bastante tempo circulando na área de trabalho e acompanha as atividades dos subordinados.
Estimula os outros.
Deixa claro para os subordinados o que espera deles no trabalho.
É um bom ouvinte.
Treina e aconselha os funcionários para garantir que os objetivos serão alcançados.
Trata as pessoas com respeito (demonstra como são importantes).
Participa ativamente do desenvolvimento das pessoas.
Dá responsabilidade às pessoas para que elas alcancem os padrões determinados.
Dá crédito a quem merece.
Demonstra paciência e autocontrole com os outros.
As pessoas sentem-se confiantes em segui-lo.
Possui as habilidades técnicas necessárias para o cargo.
Atende as legítimas necessidades (em contraste com os anseios) dos outros.
É capaz de perdoar erros e não guardar ressentimentos.
É uma pessoa em quem se pode confiar.
Não apunhala ninguém pelas costas (focar, participar de "panelinhas", etc.).
Dá <i>feedback</i> positivo aos colaboradores.
Não embaraça nem pune as pessoas na presença de outras.
Fixa objetivos elevados para si mesmo, para os subordinados e para o departamento.
Tem uma atitude positiva no cargo.
É sensível às consequências de suas decisões para os outros departamentos.
É um líder justo e coerente, liderando pelo exemplo.
Não é uma pessoa excessivamente controladora.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O primeiro ponto forte do gestor "B" é a valorização dos colaboradores, através de benefícios, que apesar de não fazer parte da folha de pagamento, agrega valor e assim motiva os funcionários, gerando satisfação e motivação (ARAÚJO, 2006). Pois são os colaboradores que conseguem detectar decorrentes mudanças do mercado, idealizando novos pensamentos, novos projetos e conseqüentemente

atingindo as metas (OLIVEIRA, 2006). O segundo ponto forte é confronta os colaboradores com problemas ou situações à medida que surgem, o líder deve direcionar o seus liderados para a solução do problema, acompanhando e incentivando o desenvolvimento dos colaboradores para o fortalecimento da estratégia do negócio (GIL, 1994).

O terceiro ponto forte do gestor é passa bastante tempo circulando na área de trabalho e acompanha as atividades dos subordinados, participando das ativamente das atividades dos funcionários, auxiliando os mesmos em suas dificuldades e conseqüentemente gerando condições ambientais e psicológicas favoráveis aos seus funcionários (CHIAVENATO, 2004). O quarto ponto forte é estimula os seus colaboradores, Costa afirma que ao instigar o liderado, ira facilitar e conseqüentemente chegara ao êxodo das atividades, gerando um ambiente de trabalho propício ao comprometimento e desenvolvimento dos colaboradores.

O quinto ponto forte é deixar claro para os subordinados, o que espera deles no trabalho, que por muitas vezes pode modificar as estratégias da empresa, o gestor institui e gera o processo que possibilitando a criação de uma organização que atendendo as demandas do seu negocio (ULRICH, 2002). O sexto ponto forte é ser um bom ouvinte, Gil (2001) afirma o líder deve ouvir com interesse o que os liderados têm a dizer, pois eles são a fonte de captação e desenvolvimento de ideias.

O sétimo ponto forte é treinar e aconselhar os funcionários para garantir que os objetivos serão alcançados, pois ao treinar o funcionário ele ira executar suas atividades profissionais de maneira que beneficie ambas as partes (DUTRA, 2002). O oitavo ponto forte trata os colaboradores com respeito, demonstrando como são importantes para a empresa valorizando-os como indivíduos que estão diretamente relacionados com a estratégia do negócio, e dela são partes ativas.

O nono ponto forte do gestor é participar ativamente do desenvolvimento dos funcionários, segundo Gil (2001) o gestor deve auxiliar no desenvolvimento do colaborador, orientando ele para sua adequação eficaz no ramo da empresa, cumprindo com a missão da organização. O décimo ponto forte é dar responsabilidade aos funcionários para que eles alcancem os padrões determinados, concedendo autonomia para os funcionários buscarem a melhor forma de executarem as suas atividades, tendo em vista a excelência e o bem do grupo. Hunter (2014) afirma que cada um será um líder com a mesma

responsabilidade e deveres para o sucesso da equipe, formando uma comunidade unida e coesa.

O décimo primeiro ponto forte é dar crédito a quem merece, reconhecendo os resultados dos colaboradores, pois ao reconhecer o esforço do colaborador em suas tarefas, eles podem desempenhar as suas atividades cada vez melhores, sempre buscando superar as metas e o seu auto aperfeiçoando. O décimo segundo ponto forte é demonstrar paciência e autocontrole com os subordinados, liderando pelo exemplo, incentivando e extraindo o melhor de seus colaboradores. Pois na dificuldade ou na ausência do líder o colaborador, saberá como agir pondo em prática os ensinamentos do líder e tomando as decisões necessárias para o alcance das metas (CHIAVENATO, 2000).

O décimo terceiro ponto forte do gestor, é que os colaboradores sentem confiança em segui-lo, pois, o líder desfruta de habilidades positivas para o cargo, um gerente dotado de poder legítimo desenvolve padrões e comportamentos, para se moldar de acordo com as necessidades e requisitos das situações relacionadas a suas atividades (BOWDITCH e BUONO, 2002). O décimo quarto ponto forte é que o gestor possui as habilidades técnicas necessárias para o cargo, essas competências técnicas foram adquiridas por experiência profissional construída através do percurso percorrido pelo líder, possibilitando que ele consiga discutir, argumentar e compreender as respostas e negociar diferentes formas de abordar um problema (BOAS e ANDRADE, 2009).

O décimo quinto ponto forte é atender as legítimas necessidades dos colaboradores, proporcionando qualidade de vida aos colaboradores, incentivos, desenvolvimento, integração, remuneração, de forma a promover a produtividade e a satisfação interna (CHIAVENATO, 2004). O décimo sexto ponto forte é ser capaz de perdoar erros e não guardar ressentimentos, pois o gestor na função de comando deve minimizar os conflitos presentes na organização, ser transparente e objetivo, influenciando os que estão sob o seu comando (JACOBSEN, 2006).

O décimo sétimo ponto forte é ser uma pessoa em quem se pode confiar, pois de acordo com Valentim (2007), confiança é um pré-requisito para a cooperação, pois ambas as partes têm a ganhar se cooperassem e para isso é preciso não só confiar nos outros, mas também acreditar que se goza da confiança dos outros. As pessoas podem aumentar ou reduzir as forças e fraquezas de uma organização depende da maneira como elas são tratadas (CHIAVENATO, 2004). O

décimo oitavo ponto forte é não apunhala ninguém pelas costas, não fofocando ou participar de "panelinhas", pois as pessoas são a fonte de sucesso da empresa, para isso é preciso que os colaboradores sejam tratados com respeito e transparência, pois são eles os elementos básicos para a eficácia da organização (GIL, 2001).

O décimo nono ponto forte do gestor é dar *feedback* positivo aos colaboradores, o *feedback* é um gerador de valorização dos indivíduos podendo gerar um despertar de grandes projetos e melhorando as ideias iniciais, estimulando as contribuições de todos mutuamente (COSTA, 2008). O vigésimo ponto forte é não embaraçar nem punir os colaboradores na presença de outras pessoas, pois pode gerar um desconforto por ambas as partes diminuindo entusiasmos, dedicação e satisfação do colaborador, gerando uma queda no desempenho e no desenvolvimento do mesmo (ULRICH, 2002).

O vigésimo primeiro ponto forte é fixar objetivos elevados para si mesmo, para os subordinados e para o departamento, impondo os princípios e valores da organização, favorecendo a adaptação e orientação dos funcionários, e ainda, criando metas que colocam as pessoas acima de suas preocupações individuais, ressaltando-as acima de conflitos que desintegram uma empresa e as unem por um objetivo que pode recompensar seus esforços (COSTA, 2001). O vigésimo segundo ponto forte do gestor é ter uma atitude positiva no cargo, utilizando do método CHA (Conhecimento, Habilidade e Atitude), utilizando de valores para obter uma equipe de alta performance. O gestor deve influenciar e satisfazer as reais necessidades dos colaboradores, motivando-as para atingirem os objetivos determinados pela meta (ULRICH, 2002).

O vigésimo terceiro ponto forte é que o gestor é sensível às consequências de suas decisões para os outros departamentos, permitindo ao gestor a solução de conflitos, problemas inesperados, promovendo mudanças para solução de conflitos respondendo as pressões ambientais, buscando a solução satisfatória. Harmonizando as responsabilidades e buscando convergência de interesses (ULRICH, 1998).

O vigésimo quarto ponto forte é que o gestor se considera um líder justo e coerente, liderando pelo exemplo, exercendo satisfatoriamente as suas atividades, investindo e ampliando a sua capacidade decisória, tendo como base as informações que recebe do ambiente de atuação e agindo de acordo com seus princípios, assumindo atitudes e opiniões em todas as circunstâncias (SILVA, 2009).

E por último, o vigésimo quinto ponto forte do gestor é que o mesmo não é uma pessoa excessivamente controladora, sabe delegar as tarefas para os seus subordinados, em prol da equipe e da corporação. Distribuindo as tarefas de acordo com a habilidade de cada liderado, minimizando as deficiências e aos erros, com isso o gestor traz confiança, responsabilidade, conhecimento para a evolução dos indivíduos (SCHNEIDER e JUNQUEIRA 2012).

4.3 A PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS SOBRE OS GESTORES: UMA VISÃO SOBRE A LIDERANÇA

O terceiro objetivo específico, é a percepção dos colaboradores da empresa sobre as habilidades de liderança dos seus gestores, apresentada nesta seção os elementos que permitem materializa-lo, a partir dos instrumentos de pesquisa aplicados.

A visão dos colaboradores sobre a liderança é importante devido à participação ativa desde agentes na construção da estratégia do negócio. Ulrich (1998) destaca essa importância como sendo um elemento necessário para tornar os colaboradores parceiros estratégicos do negócio. Nessa perspectiva, a análise que se apresenta a seguir é um retrato dessa participação, permitindo um estudo comparativo entre o que é a visão dos líderes e a visão dos liderados.

Um dos pontos fortes, na visão dos colaboradores é a Valorização, que de acordo com o Quadro 06 apresenta o seguinte perfil dos gestores A e B:

Quadro 6 - Comportamentos evidenciados 01

Gestor A		Gestor B	
1	Concorda Totalmente	2	Concorda Totalmente
7	Concorda	7	Concorda
2	Discorda	1	Discorda
0	Discorda Totalmente	0	Discorda Totalmente
0	Em Branco	0	Em Branco

Fonte: Elaborado pelo autor.

A valorização dos colaboradores, retratada por oito colaboradores do gestor A e 9 do gestor B, o que representa respectivamente 80% e 90% das pessoas pesquisadas, à uma valorização dos colaboradores no desempenho

organizacional, Schneider e Junqueira (2012) afirmam que a valorização das diferenças e particularidades, fortalecendo o estímulo a criatividade e a cooperação.

Uma empresa se constrói e vive através de pessoas, informações, equipamentos e tecnologia interagindo entre si, assim as empresas não existem sem os seus colaboradores, por isso, as corporações têm a necessidade de valorizar o capital humano e de capacitar os seus funcionários. Pessoas satisfeitas refletem resultados positivos (CHIAVENATO, 2009).

A valorização do capital humano contribui para a melhoria na qualidade de vida das pessoas. Colaboradores com condições favoráveis de trabalho envolvem-se com a organização, conhecem seus objetivos e buscam dar o melhor de si para alcançar resultados satisfatórios, mantendo o seu rendimento e seu emprego (OLIVEIRA, 2006).

Pois isso faz-se necessário manter a equipe sempre satisfeita e motivada, tendo em vista a cultura de valorização do colaborador através de recompensas e benefícios, que apesar de não fazer parte da folha de pagamento, agrega valor aos colaboradores (ARAÚJO, 2006), formas criativas de reter talentos, reunindo as metas organizacionais e individuais, fazendo com que os funcionários contribuam com a produtividade, buscando assim a eficácia da empresa (BENNIS, 1999).

Outro ponto forte, na visão dos colaboradores é poder confronta os colaboradores com problemas/situações à medida que surgem, que de acordo com o Quadro 07 apresenta o seguinte perfil dos gestores A e B:

Quadro 7 - Comportamentos evidenciados 02

Gestor A		Gestor B	
7	Concorda Totalmente	3	Concorda Totalmente
3	Concorda	5	Concorda
0	Discorda	1	Discorda
0	Discorda Totalmente	1	Discorda Totalmente
0	Em Branco	0	Em Branco

Fonte: Elaborado pelo autor.

O gestor confronta os funcionários com problemas ou situações na medida em que surgem, os colaboradores acreditam que o Gestor A confronta 100% e o Gestor B, 80%. O líder deve direcionar os seus colaboradores para as soluções dos problemas ou das situações, sempre acompanhando e incentivando o

desenvolvimento dos mesmos e para a eficácia e o fortalecimento da estratégia da empresa (GIL, 1994).

Hunter (2014) diz que, se você faz parte de um grupo problemático, você também é parte do problema, pois todos interagem entre si, assim todos os integrantes do grupo tem que se tornarem líderes para solucionar os problemas e poder obter o sucesso do grupo, conseqüentemente o sucesso da organização.

O Gestor possui o papel de líder e cabe a ele impor os princípios e valores da organização, favorecendo a adaptação e orientação dos funcionários, criando metas que colocam as pessoas acima de suas preocupações individuais, ressaltando-as acima de conflitos que desintegram uma empresa e as unem por um objetivo que pode recompôr seus esforços (COSTA, 2001).

Outro ponto forte, na visão dos colaboradores é passa bastante tempo circulando na área de trabalho e acompanha as atividades dos subordinados, que de acordo com o Quadro 08 apresenta o seguinte perfil dos gestores A e B:

Quadro 8 - Comportamentos evidenciados 03

Gestor A		Gestor B	
5	Concorda Totalmente	1	Concorda Totalmente
3	Concorda	1	Concorda
2	Discorda	6	Discorda
0	Discorda Totalmente	2	Discorda Totalmente
0	Em Branco	0	Em Branco

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para 80% dos colaboradores o gestor A circula dentro da organização, acompanhando as atividades dos funcionários, enquanto no gestor B 80% dos colaboradores afirmaram que o mesmo não circula dentro da empresa acompanhado as atividades, isso acontece, pois o gestor B trabalha na área comercial, passando maior parte do seu tempo fora da organização.

O monitoramento da evolução do desempenho do colaborador permite visualizar os pontos falhos e os pontos fortes do trabalhador. Esta medida proporciona verificar em quais quesitos os esforços devem ser concentrados para a melhoria do desempenho (HUNTER, 2014).

Chiavenato (2004) diz que, o gestor deve participar ativamente das atividades dos funcionários, auxiliando-os em suas dificuldades, gerando um

ambiente de trabalho propicio para o desenvolvimento dos colaboradores, Ulrich (200) afirma que o gestor também deve atendendo as necessidades sociais dos funcionários, a modo de assegurar a dedicação dos mesmos.

O processo de monitoração caracteriza se por estimular o autocontrole e flexibilidade que os profissionais devem ter na organização, para terem atitudes de cooperação e busca pelo alcance eficaz de sua missão. Com isso a organização deve estar preparada para controlar e realmente ver se o funcionário que está exercendo tal função é definitivamente o mais apropriado para o cargo (COSTA, 2008).

Outro ponto forte, na visão dos colaboradores é a estimula os mesmos que de acordo com o Quadro 09 apresenta o seguinte perfil dos gestores A e B:

Quadro 9 - Comportamentos evidenciados 04

Gestor A		Gestor B	
1	Concorda Totalmente	1	Concorda Totalmente
6	Concorda	5	Concorda
3	Discorda	3	Discorda
0	Discorda Totalmente	0	Discorda Totalmente
0	Em Branco	1	Em Branco

Fonte: Elaborado pelo autor.

O estímulo aos colaboradores, retratada por sete colaboradores do gestor A e seis do gestor B, o que representa respectivamente 70% e 60% das pessoas pesquisadas, a um pequeno estímulo por parte dos gestores aos colaboradores. Ao estimular o colaborador, ele por sua vez se sentir incentivado a buscar eficácia de suas atividades (DUTRA, 2002).

O líder deve identificar em sua equipe as necessidades de cada um, reconhecendo e estimulando as habilidades e conhecimentos dos colaboradores, sempre disposto a escutar as sugestões deles, de forma que os indivíduos se sintam satisfeitos e motivados. Um bom líder estimula sua equipe, elabora estratégias, organiza, estipula metas, ajuda os funcionários a desenvolverem suas habilidades para o alcance das metas. Gerando um ambiente de trabalho propicio ao comprometimento e desenvolvimento individual dos integrantes da empresa (BOAS e ANDRADE, 2009).

As organizações devem investir no intelecto interno ao invés de buscar

novos talentos. Estimulando e desenvolvendo assim os talentos já presentes, para que os mesmos criem um diferencial competitivo, ou seja, inovando seus produtos ou serviços, para que os talentos se desenvolvam e dê em frutos (WOOD; PICARELLI FILHO, 2004).

Outro ponto forte, na visão dos colaboradores é que o gestor deixa claro o que espera deles no trabalho que de acordo com o Quadro 10 apresenta o seguinte perfil dos gestores A e B:

Quadro 10 - Comportamentos evidenciados 05

Gestor A		Gestor B	
7	Concorda Totalmente	2	Concorda Totalmente
3	Concorda	4	Concorda
0	Discorda	3	Discorda
0	Discorda Totalmente	1	Discorda Totalmente
0	Em Branco	0	Em Branco

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para 100% dos entrevistados concordam que o gestor A deixa claro o que espera deles e apenas 60% dos colaboradores acham que o gestor B deixa claro o que espera deles no trabalho, implementando metas para os indivíduos, e desenvolvendo o talento de cada colaborador para que os mesmos consigam atingir as metas (BENNIS, 1999).

O gestor deve delegar as tarefas para que os funcionários foquem em novos projetos e desenvolvendo o potencial dos mesmos. Reconhecendo aqueles colaboradores que tenham as competências e talentos necessários para executar tarefas comuns e aqueles que podem assumir tarefas de maior responsabilidade acompanhando sempre o desenvolvimento dos indivíduos (JESUINO, 1987).

O líder, antes de qualquer coisa, tem de ser capaz de administrar o sentido que os colaboradores estão realizando, implicando o conhecimento e domínio das características da cultura da organização, ao mesmo tempo em que liderar exige também o conhecimento do sentido que cada um dá à atividade que desempenha. O líder se tem proposto, cada vez de forma mais clara, como elemento-chave dentro das organizações (BERGAMINI, 1994).

Outro ponto, na visão dos colaboradores é que o gestor é um bom ouvinte. De acordo com o Quadro 11 apresenta o seguinte perfil dos gestores A e B:

Quadro 11 - Comportamentos evidenciados 06

Gestor A		Gestor B	
1	Concorda Totalmente	5	Concorda Totalmente
4	Concorda	5	Concorda
5	Discorda	0	Discorda
0	Discorda Totalmente	0	Discorda Totalmente
0	Em Branco	0	Em Branco

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para 50% dos colaboradores discordam que o gestor A é um bom ouvinte enquanto 100% dos funcionários concordam que o gestor B é um bom ouvinte. O líder deve ouvir com interesse o que os funcionários têm a dizer, pois eles são a fonte de captação e desenvolvimento de ideias (GIL, 2001).

Hunter (2014) afirma que um bom líder deve ouvir com interesse o que os seus liderados tem a dizer e assim melhorar a cumplicidade, o entrosamento para alcançar os objetivos em comum, pois os colaboradores são a fonte de captação e desenvolvimento de ideias.

Os funcionários são como parceiros da empresa, pois tem um papel fundamental para a empresa, são eles que contribuem com seus conhecimentos, capacidades e habilidades, proporcionando decisões e ações que dinamizam a organização, gerando o aumentando da motivação de força e de trabalho e assim, melhorando os resultados financeiros e operacionais da empresa (CHIAVENATO, 2004).

O gestor do conhecimento contribui para a cultura organizacional criando meios nos quais os indivíduos perguntam entre si, tiram duvidas, pedem conselhos, compartilham de informações, experiências e opiniões, por isso deve envolver todas as áreas importantes para gerar conhecimento e maior eficiência nos resultados (ULRICH, 1998).

Outro ponto forte, na visão dos colaboradores é a treina e aconselha os funcionários para garantir que os objetivos serão alcançados, que de acordo com o Quadro 12 apresenta o seguinte perfil dos gestores A e B:

Quadro 12 - Comportamentos evidenciados 07

Gestor A	
2	Concorda Totalmente
5	Concorda
3	Discorda
0	Discorda Totalmente
0	Em Branco

Gestor B	
1	Concorda Totalmente
3	Concorda
4	Discorda
2	Discorda Totalmente
0	Em Branco

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para 70% dos colaboradores, acreditam que o gestor A treina e aconselha o seus funcionários, porem apenas 40% dos colaboradores acreditam que o gestor B realiza os treinos, pois o gestor B trabalha na área comercial e na filial de Florianópolis, estando presente apenas alguns dias na matriz em Criciúma.

O treinamento dos funcionários faz com que eles aprendam a realizar suas funções e da melhor forma possível, preparando as para frequentes mudanças do mercado, desenvolvendo as competências empresariais e humanas consideradas importantes para a viabilidade das estratégias negociais (COSTA, 2008). Ao treinar o colaborador ele ira executar suas atividades profissionais de maneira que beneficie o individuo e a organização (DUTRA, 2002).

Costa (2008) evidencia-se a importância da gestão do conhecimento, em que é a aprendizagem que proporciona o desenvolvimento das competências, com o objetivo principal desse sistema é o desenvolvimento e a instalação das competências empresariais e humanas consideradas importantes para a viabilidade das estratégias negociais.

O treinamento é considerado parceiro e instrumentador das metas de bem estar no trabalho. Criando situações que desenvolve a interação, criatividade, força de trabalho, inovação e compromisso, capacitando dos indivíduos no ambiente organizacional obtenção mudanças pessoais, grupais e organizacionais (FRANÇA, 2005).

Outro ponto forte, na visão dos colaboradores é trata as pessoas com respeito, demonstrando como são importantes para a empresa, que de acordo com o Quadro 13 apresenta o seguinte perfil dos gestores A e B:

Quadro 13 - Comportamentos evidenciados 08

Gestor A		Gestor B	
0	Concorda Totalmente	6	Concorda Totalmente
6	Concorda	4	Concorda
4	Discorda	0	Discorda
0	Discorda Totalmente	0	Discorda Totalmente
0	Em Branco	0	Em Branco

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para 40% dos colaboradores o gestor A não trata as pessoas com respeito, demonstrando como elas são importantes para a organização, já 100% dos colaboradores acreditam que o gestor B trata as pessoas com respeito e demonstrando como elas são importantes. Os gestores devem valorizar os indivíduos, pois eles estão diretamente relacionados com a estratégia do negócio, e dela são partes ativas (GIL, 1994).

Deve se valorizar ao máximo os colaboradores, demonstrando como eles são importantes para a organização, pois eles são a fonte de captação e desenvolvimento de ideias, que cumprem as metas e levam a empresa ao sucesso (GIL, 2001).

Os gestores devem ser parceiros estratégicos, identificando e aumentando a capacidade, tanto para implementar a estratégia quanto para fomentar novos produtos. A base das capacidades é como as estratégias podem ser aplicadas, pois para colocar em prática uma estratégia requer uma série de capacidades da entidade, os colaboradores (ULRICH, 2002). Colaboradores felizes produzem mais produzem mais e criam ambientes de trabalho mais produtivos, ou seja, pessoas ao redor também melhoram o seu desempenho.

Outro ponto forte, na visão dos colaboradores é participa ativamente do desenvolvimento dos colaboradores, que de acordo com o Quadro 14 apresenta o seguinte perfil dos gestores A e B:

Quadro 14 - Comportamentos evidenciados 09

Gestor A	
3	Concorda Totalmente
4	Concorda
3	Discorda
0	Discorda Totalmente
0	Em Branco

Gestor B	
0	Concorda Totalmente
3	Concorda
6	Discorda
1	Discorda Totalmente
0	Em Branco

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para 70% dos entrevistados acreditam que o gestor A, participa ativamente do processo de desenvolvimento das pessoas e apenas 30% dos funcionários acham que o gestor B é participativo no desenvolvimento dos funcionários. A falta de ajuda no desenvolvimento e no crescimento intelectual do colaborador pode dificultar o alinhamento de interesses de todos os agentes envolvidos com os objetivos da empresa (CHIAVENATO, 2004).

O líder deve participar do desenvolvimento dos seus liderados, pois só assim irá conseguir verificar quais as falhas apresentadas pelos colaboradores no desempenho de suas atividades e é uma valiosa oportunidade para participar do desenvolvimento e das habilidades dos funcionários, através de aconselhamentos, ensinamentos e alertas. O gestor deve estar atento para detectar as limitações técnicas do colaborador restringem o desenvolvimento de suas habilidades no cargo (SCHNEIDER e JUNQUEIRA 2012).

O monitoramento da evolução do desempenho do colaborador, permite a visualização dos pontos falhos e dos pontos fortes do trabalhador. Esta medida permite verificar em quais quesitos os esforços devem ser concentrados para a melhoria do desempenho (CHIAVENATO, 2004).

Outro ponto forte, na visão dos colaboradores é que o gestor dá responsabilidade às pessoas para que elas alcancem os padrões determinados, que de acordo com o Quadro 15 apresenta o seguinte perfil dos gestores A e B:

Quadro 15 - Comportamentos evidenciados 10

Gestor A	
6	Concorda Totalmente
3	Concorda
1	Discorda
0	Discorda Totalmente
0	Em Branco

Gestor B	
2	Concorda Totalmente
4	Concorda
2	Discorda
1	Discorda Totalmente
1	Em Branco

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para 90% dos colaboradores o gestor da responsabilidade aos funcionários para que eles alcancem determinados padrões e 60% acham que o gestor B determina responsabilidades para os colaboradores. Hunter (2014) afirma que cada um será um líder com a mesma responsabilidade e deveres para o sucesso da equipe, formando uma comunidade unida e coesa.

É preciso dar responsabilidade aos funcionários para que eles explorem e desenvolvam os seus conhecimentos e habilidades e buscando a melhor forma de executarem as suas atividades, alcançando determinados padrões e tendo em vista a excelência e o bem do grupo (HUNTER, 2014).

Outro ponto forte, na visão dos colaboradores é a Credibilidade, que de acordo com o Quadro 16 apresenta o seguinte perfil dos gestores A e B:

Quadro 16 - Comportamentos evidenciados 11

Gestor A	
2	Concorda Totalmente
6	Concorda
2	Discorda
0	Discorda Totalmente
0	Em Branco

Gestor B	
2	Concorda Totalmente
6	Concorda
2	Discorda
0	Discorda Totalmente
0	Em Branco

Fonte: Elaborado pelo autor.

A credibilidade dos colaboradores, retratada por oito colaboradores de ambos os gestores, o que representa 80% dos pesquisados. Os gestores orientam e influenciam os seus subordinados para que, por incentivos se comprometam com as metas da organização e que cumpram com as ações necessárias para a eficácia dos objetivos, dando credibilidade aos liderados (HUNTER, 2014).

A distribuição de elogios aos funcionários que apresentem melhorias em seus pontos falhos ou atinjam metas, pode ter grande impacto sobre a produtividade

e o desempenho dos colaboradores. Estes se sentem reconhecidos pelos seus esforços e percebem que são visualizados como elementos-chave na estrutura organizacional do estabelecimento.

Os gestores desenvolvem processos de recompensação de funcionários, onde se utiliza recompensas, remunerações, benefícios e serviços sociais como forma de incentivar os funcionários a alcançarem suas necessidades mais elevadas, destacando se por satisfazer as metas e pela excelência funcional (CHIAVENATO, 2004).

Outro ponto forte, na visão dos entrevistados é a Paciência e o Autocontrole dos gestores com os colaboradores, que de acordo com o Quadro 17 apresenta o seguinte perfil dos gestores A e B:

Quadro 17 - Comportamentos evidenciados 12

Gestor A		Gestor B	
0	Concorda Totalmente	4	Concorda Totalmente
6	Concorda	6	Concorda
4	Discorda	0	Discorda
1	Discorda Totalmente	0	Discorda Totalmente
0	Em Branco	0	Em Branco

Fonte: Elaborado pelo autor.

O autocontrole e a paciência dos gestores com os colaboradores, retratada por seis colaboradores do gestor A e 10 do gestor B, o que representa respectivamente 60% e 100% das pessoas pesquisadas. Chiavenato (1999), diz que o gestor que esta na linha de frente deve ter responsabilidades, determinação e paciência em liderar as pessoas.

O líder deve liderar os indivíduos pelo exemplo e não pelo medo, ao fazer isso conseqüentemente ira conseguir extrair o melhor de seus colaboradores e na ausência do líder, o liderado saberá como proceder com os imprevistos buscando o melhor resultado (CHIAVENATO, 2000). O gestor deve influenciar o seu grupo de liderados de forma positiva, guiando-os ao caminho correto (HUNTER, 2014).

Outro ponto forte, na visão dos entrevistados é que eles se sentem confiantes em seguir o gestor, que de acordo com o Quadro 18 apresenta o seguinte perfil dos gestores A e B:

Quadro 18 - Comportamentos evidenciados 13

Gestor A		Gestor B	
6	Concorda Totalmente	4	Concorda Totalmente
4	Concorda	5	Concorda
0	Discorda	1	Discorda
0	Discorda Totalmente	0	Discorda Totalmente
0	Em Branco	0	Em Branco

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para 100% e 90% dos sentem confiantes em seguir o gestor A e gestor B. Pois os gestores apresentam habilidades condizentes com as suas atividades, gerando uma boa influencia no seu cargo. São capazes de minimizar conflitos presentes na organização, objetivo e sintonizado com as estratégias organizacionais e conseguir influenciar os que estão sob seu comando (JACOBSEN, 2006).

Os gestores desenvolvem competências para a diversidade que consistem em consciência, conhecimento e ação. Isso equivale dizer que o processo de aprendizagem que leva ao desenvolvimento das competências em diversidade acontece no dia-a-dia e no próprio ambiente de trabalho. Os sujeitos que aprendem o fazem por meio das interações sociais, em um contexto próprio, num dado ambiente social e cultural (SERRANO e BRUNSTEIN, 2008).

O líder desenvolve habilidades técnicas para a liderança naturalmente resultam no aumento da confiança dos colaboradores frente às ideias e decisões do gestor. Ao conhecer as motivações e perspectivas do Líder, os colaboradores compreendem os motivos que o levaram o gestor a tomar determinada decisão. É importante, também, expor os benefícios que podem ser alcançados (HUNTER, 2014).

O gestor deve manter a sua equipe motivada, traçando metas e desenvolvendo soluções para a eficácia da organização. Uma boa gestão produz respeito e admiração por parte dos indivíduos, tornando-os mais suscetíveis a aceitar as decisões do líder (ULRICH, 2002).

Outro ponto forte, na visão dos entrevistados é que o gestor possui as habilidades técnicas necessárias para o cargo, que de acordo com o Quadro 19 apresenta o seguinte perfil dos gestores A e B:

Quadro 19 - Comportamentos evidenciados 14

Gestor A		Gestor B	
10	Concorda Totalmente	6	Concorda Totalmente
0	Concorda	4	Concorda
0	Discorda	0	Discorda
0	Discorda Totalmente	0	Discorda Totalmente
0	Em Branco	0	Em Branco

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para 100% dos colaboradores ambos os gestores desfrutam de habilidades técnicas necessárias para o cargo em que se encontram. Os gestores são dotados de poder legítimo para comandar as atividades relacionadas ao trabalho, desenvolvendo padrões e comportamentos para se moldar às necessidades e requisitos de certa situação (BOWDITCH e BUONO, 2002).

Para Ulrich (2002), ser um especialista administrativo é mais do que apenas reduzir custos e simplificar o trabalho, é reconsiderar a criação de valor, reestruturar e reconsiderar as concepções e táticas de elaboração do trabalho, evitando o impasse centralizado versus descentralização, definindo um referencial de criação de valores e as opções de resultados e definindo um processo de criação de valores.

A liderança é formada por um conjunto de habilidades completamente diferentes. O fato de você saber executar tarefas não significa que saiba inspirar e influenciar outras pessoas na conquista da excelência. O conhecimento tem que ser aplicado e praticado (HUNTER, 2014).

O líder modifica as suas estratégias de ação de acordo com a situação em que esta presenciando, influenciar pessoas de maneira que os empregados ao comprometimento com os objetivos da empresa e seu consequente sucesso. O resultado de uma boa liderança esta no desenvolvimento, fruto dos seus liderados (HUNTER, 2014).

Sem desconsiderar a importância de uma preparação formal, as formas tidas como mais importantes foram à aprendizagem por meio da experiência do dia-a-dia, seguida de *coaching*, já que são consideradas experiências de aprendizagem no local de trabalho, permitindo a prática do diálogo e da reflexão como uma forma de promover o desenvolvimento tanto individual quanto grupal. As experiências compartilhadas compõem um repertório que os gerentes podem usar como

referência de como agir quando novas situações se apresentam no cotidiano do processo de inclusão (SERRANO e BRUNSTEIN, 2008).

Outro ponto forte, na visão dos entrevistados é atende as legítimas necessidades dos outros, que de acordo com o Quadro 20 apresenta o seguinte perfil dos gestores A e B:

Quadro 20 - Comportamentos evidenciados 15

Gestor A		Gestor B	
3	Concorda Totalmente	4	Concorda Totalmente
7	Concorda	3	Concorda
0	Discorda	2	Discorda
0	Discorda Totalmente	0	Discorda Totalmente
0	Em Branco	0	Em Branco

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para 100% dos entrevistados o gestor A atende as necessidades dos colaboradores e 70% acreditam que o gestor B atende as legítimas necessidades dos seus funcionários. Necessidades são coisas que os liderados precisam e que gera diferencial em suas vidas, trazendo grandes benefícios e mudanças para essas pessoas quando se pensa em longo prazo (HUNTER, 2014).

Um bom líder deve ouvir com interesse o que os seus liderados tem a dizer atendendo as suas necessidades e assim melhorar a cumplicidade, o entrosamento, e no caso de uma organização, alcançar os objetivos em comum (HUNTER, 2014).

Os gestores tendem a proporcionar aos seus funcionários uma elevada contribuição, atendendo as necessidades sociais dos funcionários, a modo de assegurar a dedicação dos mesmos. Quando os colaboradores se sentem valorizados, são capazes de se envolver com o aperfeiçoamento a ser competente o bastante para realizar as devidas melhorias (ULRICH, 2002).

Pode se utilizar do processo de recompensação de pessoas, onde se utiliza recompensas, remunerações, benefícios e serviços sociais como forma de incentivar os funcionários para alcançar as necessidades mais elevadas dos colaboradores (CHIAVENATO, 2004).

Outro ponto forte, na visão dos entrevistados é que o gestor é capaz de perdoar erros e não guardar ressentimentos, que de acordo com o Quadro 21

apresenta o seguinte perfil dos gestores A e B:

Quadro 21 - Comportamentos evidenciados 16

Gestor A		Gestor B	
6	Concorda Totalmente	1	Concorda Totalmente
4	Concorda	4	Concorda
0	Discorda	5	Discorda
0	Discorda Totalmente	0	Discorda Totalmente
0	Em Branco	0	Em Branco

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para 100% dos entrevistados o gestor A é capaz de perdoar e de não guarda ressentimento enquanto 50% dos entrevistados acreditam que o gestor B não é capaz de perdoar erros e de guardar ressentimentos. O gestor na função de comando deve minimizar os conflitos presentes na organização, ser transparente e objetivo, influenciando os colaboradores que estão sob o seu comando (JACOBSEN, 2006).

Deve-se estabelecer um sistema de comunicação formal e não apenas verbal para as solicitações dos colaboradores. Assim permitira um levantamento de todas as necessidades dos colaboradores e priorizá-las de acordo com a relevância, bem como, comprovar que a solicitação foi devidamente entregue ao responsável (JACOBSEN, 2006).

O líder tem que demonstrar confianças nos seus subordinados, pois as principais decisões e o estabelecimento dos objetivos da organização estão concentrados no topo da organização, porem são os colaboradores que executam essas tarefas, garantindo a eficácia das metas (JESUÍNO, 1987).

Outro ponto forte, na visão dos entrevistados é que o gestor é uma pessoa em quem se pode confiar que de acordo com o Quadro 22 apresenta o seguinte perfil dos gestores A e B:

Quadro 22 - Comportamentos evidenciados 17

Gestor A		Gestor B	
7	Concorda Totalmente	3	Concorda Totalmente
3	Concorda	6	Concorda
0	Discorda	1	Discorda
0	Discorda Totalmente	0	Discorda Totalmente
0	Em Branco	0	Em Branco

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para 100% dos entrevistados sobre gestor A e 90% dos entrevistados do gestor B acreditam que os líderes são pessoas em que se podem confiar. A confiança é um dos princípios fundamentais da construção de relacionamentos, uma relação de confiança no ambiente de trabalho cria espaço para a cooperação, o comprometimento, a circulação de ideias, superação de diferenças, aumentando a satisfação no trabalho e melhora da comunicação (SCHNEIDER E JUNQUEIRA, 2012).

Valentim (2007) afirma que a confiança é uma pré-condição para a cooperação, pois ambas as partes têm a ganhar se cooperassem e para haver cooperação é preciso não só confiar nos outros, mas também acreditar que se goza da confiança dos outros. Sem confiança entre as pessoas, as chances de mobilização. Para 100% dos entrevistados sobre gestor A e 90% dos entrevistados do gestor B acreditam que os líderes são pessoas em que se podem confiar. o coletiva diminuem, e sem participação política dos cidadãos, mais frágil é a democracia.

Outro ponto forte, na visão dos entrevistados é que o gestor é uma pessoa que não apunhala ninguém pelas costas, que de acordo com o Quadro 23 apresenta o seguinte perfil dos gestores A e B:

Quadro 23 - Comportamentos evidenciados 18

Gestor A		Gestor B	
9	Concorda Totalmente	4	Concorda Totalmente
1	Concorda	5	Concorda
0	Discorda	1	Discorda
0	Discorda Totalmente	0	Discorda Totalmente
0	Em Branco	0	Em Branco

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para 100% dos entrevistados sobre gestor A e 90% dos entrevistados do gestor B acreditam que os gestores são pessoas que não apunham ninguém pelas costas, fofocando ou participando de "panelinhas". As pessoas são a fonte de sucesso da empresa, para isso é preciso que os colaboradores sejam tratados com respeito e transparência, pois são eles os elementos básicos para a eficácia da organização (GIL, 2001). Costa (2008) afirma que é preciso desenvolver líderes, saber atender seus clientes, recompensar o bom desempenho, controlar os custos e manter tratamento justo perante aos funcionários.

Outro ponto forte, na visão dos entrevistados é que os gestores dão *feedback* positivo aos colaboradores, que de acordo com o Quadro 24 apresenta o seguinte perfil dos gestores A e B:

Quadro 24 - Comportamentos evidenciados 19

Gestor A		Gestor B	
1	Concorda Totalmente	1	Concorda Totalmente
3	Concorda	4	Concorda
5	Discorda	5	Discorda
1	Discorda Totalmente	0	Discorda Totalmente
0	Em Branco	0	Em Branco

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para 40% dos entrevistados o gestor A dá *feedback* para os seus liderados e 50% dos colaboradores concordam que o gestor B não dá *feedback* para os seus funcionários. Quando o gestor tem um diálogo claro com o colaborador ao dar um *feedback* para o indivíduo, ele poderá traçar um plano de desenvolvimento e evoluir gradativamente, pois quando o profissional conhece seus pontos fortes e fracos, ele tem a oportunidade de aprimorar e desenvolver novas competências (COSTA, 2008).

O processo de *feedback*, mantém os seus funcionários alinhados às expectativas e planejamento estratégico da empresa, possibilitando ao indivíduo saber o que a empresa espera dele. Possibilita também visualizar, entender e compreender suas potencialidades, pontos de melhoria e o impacto de suas ações nos resultados da empresa, além de colaborar consideravelmente nos processos motivacionais (COSTA, 2008).

Através do *feedback* positivo é possível estimular os colaboradores a

desenvolverem novas técnicas, competências que agreguem valores estratégicos ao negócio. Reforçando o comportamento, atitudes bem sucedidas e que se deseja ser repetido. Gera um agradável bem-estar e costuma ser forte motivador (HUNTER, 2014).

O *feedback* positivo é um fator motivacional, quando o líder surpreende os seus funcionários realizando coisas boas ele poderá ficar satisfeito e mais motivado. Ao dar um *feedback* positivo ao colaborador, gera uma motivação, fazendo com que o liderado repita o comportamento em outras atividades, agregando valor a empresa e ao serviço (VIEIRA e VARGAS, 2014).

Outro ponto forte, na visão dos entrevistados é que os gestores não embaraçam nem pune as pessoas na presença de outras, que de acordo com o Quadro 25 apresenta o seguinte perfil dos gestores A e B:

Quadro 25 - Comportamentos evidenciados 20

Gestor A		Gestor B	
1	Concorda Totalmente	6	Concorda Totalmente
2	Concorda	4	Concorda
4	Discorda	0	Discorda
3	Discorda Totalmente	0	Discorda Totalmente
0	Em Branco	0	Em Branco

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para 70% dos entrevistados o gestor A, embaraça e pune as pessoas na presença de outras, já 100% dos colaboradores acreditam que o gestor B não embaraça e nem pune as pessoas na frente de outras. Pois pode gerar desconforto e confiança por parte do empregado, podendo gerar uma perda no desempenho do funcionário, minimizando o seu desempenho (ULRICH, 2002).

Como parceiros empresariais, os gestores desempenham um papel crucial no desenvolvimento da relação funcionários *versus* empresa. Se ninguém escuta e representa os interesses dos funcionários, muitos dos que dispõem de alternativas fora da empresa se deixarão levar por elas (ULRICH, 2002).

Ainda seguindo o raciocínio de Ulrich (2002), o gestor tem de parceiro estratégico possua o poder de transformação em ações organizacionais, vencendo os desafios, aplicando instrumentos que permitam uma melhor decisão, criando um painel equilibrado de gestão, para mapear o desempenho dos executivos.

Contribuindo com o desenvolvimento de ações para a dedicação e satisfação dos seus funcionários e clientes.

Outro ponto forte, na visão dos entrevistados é que os gestores fixam objetivos elevados para si mesmo, para os subordinados e para o departamento, que de acordo com o Quadro 26 apresenta o seguinte perfil dos gestores A e B:

Quadro 26 - Comportamentos evidenciados 21

Gestor A		Gestor B	
4	Concorda Totalmente	1	Concorda Totalmente
5	Concorda	4	Concorda
1	Discorda	3	Discorda
0	Discorda Totalmente	1	Discorda Totalmente
0	Em Branco	1	Em Branco

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para 90% dos entrevistados o gestor A, fixa os objetivos elevados para si mesmo, para seus liderados e para o setor, já 50% dos colaboradores acreditam que o gestor B não fixa objetivos elevados para si mesmo, para seus funcionários e para o seu setor. O gestor fixa as diretrizes, determinando as medidas necessárias para a execução das tarefas auxiliando o seus liderados na eficiência de suas atividades, alcançando os seus objetivos, para o sucesso da organização (SCHNEIDER e JUNQUEIRA, 2012).

A Gestão de Pessoas, como ferramenta organizacional, permite que a colaboração de eficácia dos indivíduos para atingirem os objetivos organizacionais e individuais (CHIAVENATO, 2004). O papel do líder nas organizações é de promover a motivação e o comprometimento entre os colaboradores de maneira que consiga alcançar os objetivos, transformando estratégias em ações concretas. Quanto mais preparado estiver o Gestor de Pessoas, maiores serão as chances de se obter os resultados desejados (COSTA, 2001).

É preciso impor os princípios e valores da organização aos indivíduos, favorecendo a adaptação e orientação os deles, e ainda, criar metas que colocam as pessoas acima de suas preocupações individuais, ressaltando-as acima de conflitos que desintegram uma empresa e as unem por um objetivo que pode recompôr seus esforços (COSTA, 2001).

Outro ponto forte, na visão dos entrevistados é que os gestores possuem

uma atitude positiva no cargo, que de acordo com o Quadro 27 apresenta o seguinte perfil dos gestores A e B:

Quadro 27 - Comportamentos evidenciados 22

Gestor A		Gestor B	
6	Concorda Totalmente	7	Concorda Totalmente
4	Concorda	3	Concorda
0	Discorda	0	Discorda
0	Discorda Totalmente	0	Discorda Totalmente
0	Em Branco	0	Em Branco

Fonte: Elaborado pelo autor.

Todos os entrevistados acreditam que os gestores A e B possuem atitudes positivas na sua função. Ao desempenhar bem o seu papel, o gestor acaba influenciando os colaboradores e ocasionando um grande impacto nas pessoas e nos grupos, pois a influência é algo que impacta ou afeta a natureza, o desenvolvimento, o estado de alguém ou alguma forma (HUNTER, 2014).

Cada ser humano possui características diferentes como: cultura, pensamentos e atitudes que por muitas vezes acabam comprometendo toda uma equipe ou proporcionando seu crescimento. O gestor precisa se adaptar ao meio e a situação em que esta, para alcançar o sucesso.

Dentre as habilidades do gestor, ele precisa saber delegar funções e identificar as prioridades, motivar as pessoas de sua equipe, ajudar no desenvolvimento dos colaboradores, disseminar as informações de importância para bom andamento dos processos e pessoas, utilizar valores para assim obter um desempenho melhor (CHA), ter empatia transparência, ter uma boa comunicação, estimular e proporcionar o crescimento de seus liderados e principalmente gostar do que faz (DE VRIES, 1997).

Pois gostar daquilo que se faz é essencial para desenvolver um bom trabalho e alcançar os melhores resultados, o individuo esta sempre buscando novos conhecimentos, aprimorar habilidades e desenvolver outras competências. E isso acaba inspirando todos que estão em volta (CHIAVENATO, 2004).

Outro ponto forte, na visão dos entrevistados é que os gestores são sensíveis às consequências de suas decisões para os outros departamentos, que de acordo com o Quadro 28 apresenta o seguinte perfil dos gestores A e B:

Quadro 28 - Comportamentos evidenciados 23

Gestor A		Gestor B	
4	Concorda Totalmente	4	Concorda Totalmente
4	Concorda	5	Concorda
2	Discorda	1	Discorda
0	Discorda Totalmente	0	Discorda Totalmente
0	Em Branco	0	Em Branco

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para 80% dos entrevistados o gestor é sensível às consequências de suas decisões para os outros departamentos e 90% dos entrevistados acreditam que o gestor B é sensível as consequências de suas decisões. Os gestores devem adotar as decisões de forma coerente e que não gere impasses em outros departamentos ou funcionários (ULRICH, 1998).

O gestor tem conhecimento do organograma da empresa, pois organograma não apresenta apenas a hierarquia da organização, mas também possibilita visualizar os departamentos e funcionários sobre o seu comando e, conseqüentemente, aqueles que serão impactados diretamente por suas decisões, falhas e acertos (JESUINO, 1987).

Ulrich (2002) diz que o líder deve aplicar planos estratégicos nas organizações, de modo que o parceiro estratégico possua o poder de transformação em ações organizacionais, vencendo os desafios, aplicando instrumentos que permitam uma melhor decisão.

Um dos pontos fortes, na visão dos colaboradores é que o gestor é um líder justo e coerente, que de acordo com o Quadro 29 apresenta o seguinte perfil dos gestores A e B:

Quadro 29 - Comportamentos evidenciados 24

Gestor A		Gestor B	
5	Concorda Totalmente	5	Concorda Totalmente
5	Concorda	4	Concorda
0	Discorda	1	Discorda
0	Discorda Totalmente	0	Discorda Totalmente
0	Em Branco	0	Em Branco

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para 100% e 90% dos entrevistados consideram o gestor A e o B um líder justo e coerente, que lidera pelo exemplo. O líder toma decisões baseando-se nas informações que recebe do ambiente de trabalho e atuando de acordo com seus princípios, assumindo atitudes e opiniões em todas as circunstâncias (SILVA, 2009).

O gestor deve se reconhecer não apenas como o líder da organização, mas também como o exemplo a ser seguido. O líder deve demonstrar na prática as melhorias geradas pela mudança de hábitos e eliminação dos vícios (JACOBSEN, 2006).

O líder deve apontar as falhas e o mau desempenho dos liderados, mas também incentivar, orientar e parabenizar quando o desempenho for melhorado. Assim, os funcionários iram visualizar o líder como não como um carrasco, mas como um parceiro na melhoria de seus desempenhos (DEL PE, 2008).

Alguns gestores acrescentam o ingrediente paciência, imparcialidade e saber lidar com as diferentes dinâmicas interpessoais, os gestores possuem um impacto profundo em seu papel, uma vez que representam a humanização das relações no trabalho.

Um dos pontos fortes, na visão dos colaboradores é que os gestores não são excessivamente controladores, que de acordo com o Quadro 30 apresenta o seguinte perfil dos gestores A e B:

Quadro 30 - Comportamentos evidenciados 25

Gestor A		Gestor B	
1	Concorda Totalmente	3	Concorda Totalmente
3	Concorda	6	Concorda
4	Discorda	1	Discorda
2	Discorda Totalmente	0	Discorda Totalmente
0	Em Branco	0	Em Branco

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para 60% dos colaboradores entrevistados o gestor A é uma pessoa é uma pessoa excessivamente controladora, enquanto 90% dos entrevistados acreditam que o gestor B não é controlador. O gestor precisa saber delegar as tarefas para os seus subordinados, em prol da equipe e da corporação. Distribuindo as tarefas de acordo com a habilidade de cada liderado, minimizando as deficiências e aos erros, com isso o gestor traz confiança, responsabilidade, conhecimento para

a evolução dos indivíduos (SCHNEIDER e JUNQUEIRA 2012).

Segundo De Vries (1997), existe uma diferenciação entre gestores e líderes, dentre elas, o autor argumenta que os líderes delegam o poder, os gestores controlam. Existe uma grande diferença entre gerenciar pessoas e gerenciar junto às pessoas. No primeiro caso, as pessoas são o objeto da gerência, são guiadas e controladas para alcançar determinados objetivos. No segundo caso, as mesmas são o sujeito ativo da gerência, são elas que guiam e controlam para atingir os objetivos da organização e os objetivos pessoais.

Gerenciar pessoas é a preocupação de muitas organizações para que seus objetivos sejam atingidos, de preferência com a participação de um grupo eficaz, motivado e liderado por um gestor que possa ter os seguintes desafios estratégicos, tais como, atrair, capacitar e reter talentos; gerir competências; gerir conhecimento; formar novo perfil do profissional demandado pelo setor; gerir novas relações trabalhistas; manter motivação/clima organizacional; desenvolver uma cultura gerencial voltada para a excelência; conciliar redução de custo e desempenho humano de qualidade; equilíbrio com qualidade de vida no trabalho e descentralizar dos gestores.

Com a descentralização das atividades dos gestores, na sua ausência dos líderes os colaboradores saberão como agir, para alcançar os objetivos da organização.

4.4 UMA ANÁLISE COMPARATIVA: A VISÃO DOS LÍDERES E DOS LIDERADOS

Esta seção apresentará uma análise comparativa, em que busca compreender a visão do líder e dos liderados em relação às habilidades de liderança exercidas pelo seu gestor. Considerando o último objetivo específico, a seguir seguem os elementos que o materializam.

4.4.1 Gestor “A”

Na visão do gestor o mesmo não passa bastante tempo circulando na área de trabalho e acompanhando as atividades dos seus liderados. Porém 80% dos subordinados do gestor “A” discordam eles acreditam que gestor passa sim, tempo circulando na área de trabalho, acompanhado as atividades dos mesmos. Como a

área de trabalho é comum, no caso os liderados compartilham de uma única sala e é em frente à sala do gestor. Ele acaba transitando em meio aos funcionários para buscar pasta, entre outras coisas. Nesse sentido, portanto, a visão dos funcionários permite que se infira que o gestor atende aos requisitos propostos por Ulrich (2002), no sentido de compreender os funcionários como parceiros estratégicos do negócio, já que esse tipo de comportamento permite fomentar uma equipe comprometida com os resultados do negócio.

Outro ponto de divergência entre o gestor e o colaborador é que na visão do gestor o mesmo não treina e aconselha os funcionários para garantir que os objetivos serão alcançados. Porém 70% dos subordinados do gestor “A” discordam eles acreditam que gestor treina e aconselha os funcionários para garantir que os objetivos sejam alcançados. Houve essa convergência opiniões, porque o gestor não treina formalmente o colaborador, porém há um treino indireto, onde o gestor informa ao funcionário o que ele tem que fazer para realizar a atividade. Dutra (2008), afirma existe as ações de desenvolvimento não formais, em que os gestores desenvolvem as habilidades dos funcionários em situações do próprio do trabalho, desenvolvendo constantemente as habilidades dos colaboradores.

Outro ponto de conflito é que na visão do gestor o mesmo não participa ativamente do desenvolvimento das pessoas. Porém 70% dos subordinados do gestor “A” discordam eles acreditam que gestor participa ativamente do desenvolvimento das pessoas. O gestor concentra todos os procedimentos, todas as atividades e práticas desenvolvidas acabam passando por ele, para verificação. O que ocasiona a participação no desenvolvimento dos colaboradores em suas atividades. Matos (1997) afirma que um gestor que se envolve nos desenvolvimentos dos colaboradores, gera um clima participativo na organização, no gosto por pertencer a elas e nas perspectivas concretas de desenvolvimento pessoas que criam a identificação empresa-trabalhador.

Outro ponto de convergência, é que na visão do gestor “A” o mesmo não demonstra paciência e autocontrole com os outros. Porém 60% dos entrevistados discordam do gestor, os colaboradores acreditam que gestor “A” demonstra paciência e autocontrole com os outros. O gestor “A” é uma pessoa exigente e não é muito sensível aos sentimentos dos colaboradores na hora de um *feedback*, porém o mesmo esquece o acontecimento logo em seguida. Porém o gestor deve avaliar os resultados e dar *feedback*, com o objetivo de desenvolver o potencial dos

colaboradores, e dar o suporte técnico e comportamental ao seus liderados. Assim, o gestor é o exemplo, enquanto o espelho e também educador, porem também é o aprendiz, porque deve acreditar na perspectiva de aprendizagem contínua para todos, inclusive a sua, compartilhando informações e conhecimento e aprendendo com os outros (COSTA, 2008).

Na visão do gestor o mesmo não atende as legítimas necessidades, em contraste com os anseios dos outros. Porem 100% dos subordinados do gestor "A" discordam dele, os liderados acreditam que gestor atende as legítimas necessidades dos outros. Lembrando que Hunter (2014) afirma em que a necessidade é diferente de desejos. O gestor não atende a todas as necessidades dos colaboradores, porem quando o gestor precisa de folga para resolver problemas pessoais (consultas médicos, filho doente, entre outras), o gestor libera, desde que não gere impasses em outras funções.

E por fim o ultimo ponto de convergência na visão do gestor "A" e dos colaboradores é que o gestor acredita que não embaraça e nem pune as pessoas na presença de outras. Porem 30% dos subordinados discordam do gestor "A", eles acreditam que o gestor embaraça e pune as pessoas na presença de outras. O gestor deve compreender os comportamentos das pessoas, pois ao colocar sua equipe em situações embaraçosas, pode ocasionar um desgaste motivacional e consequentemente uma queda no comprometimento dos indivíduos (COSTA, 2001).

4.4.2 Gestor "B"

Na visão do gestor o mesmo passa bastante tempo circulando na área de trabalho e acompanha as atividades dos subordinados. Porem 20% dos subordinados discordam do gestor "B", eles acreditam que o gestor não passa bastante tempo circulando na área de trabalho e acompanha as atividades dos subordinados. Pois o gestor "B" trabalha externamente, ficando poucos dias na empresa, porem quando o mesmo está presente na organização, ele circula no ambiente de trabalho dos funcionários verificando o seu desempenho. É preciso estar presente no desenvolvimento dos colaboradores, pois Ulrich (2002), afirma que é preciso compreender os funcionários como parceiros estratégicos do negócio, já que esse tipo de comportamento permite fomentar uma equipe comprometida com os resultados do negócio.

Outro ponto de convergência na opinião dos líder e dos liderados é que na visão do gestor “B” o mesmo treina e aconselha os funcionários para garantir que os objetivos sejam alcançados. Porém 40% dos subordinados discordam do gestor, eles acreditam que o gestor “B” não treina e nem aconselha os funcionários, garantindo que os objetivos sejam alcançados. O gestor “B” participa pouco do treinamento dos colaboradores, pois sua função é comercial, trabalhando externamente, passando pouco tempo com os funcionários, criando poucas situações em que desenvolvam a interação, criatividade, força de trabalho, inovação e compromisso que capacitam os trabalhadores no ambiente organizacional obtenção mudanças pessoais, grupais e organizacionais (FRANÇA, 2005).

O ultimo ponto de convergência dos gestores e liderados é que na visão do gestor “B” o mesmo participa ativamente do desenvolvimento das pessoas. Porém 30% dos subordinados discordam do gestor, eles acreditam que o gestor “B” não participa ativamente do desenvolvimento dos colaboradores. Os liderados não acreditam que o gestor é participativo, pois o mesmo passa pouco tempo diariamente com eles, não havendo uma participação efetiva no desenvolvimento do colaborador e no planejamento estratégico organizacional, em que há uma necessidade do apoio e comprometimento de todos os indivíduos da empresa, para a implementação das diversas ações estratégicas (ULRICH, 2002).

5 CONCLUSÃO

A demanda pela qualificação de gestores líderes é incontestável diante da competitividade do mercado e intensos processos de mudança nas organizações. No entanto, verifica-se que organizacionalmente há lacunas no entendimento e na definição de critérios para a avaliação de competências de liderança e gerenciais, bem como dos âmbitos de poder envolvidos.

Por meio do estudo realizado nesta monografia foi possível verificar os conceitos, técnicas e ferramentas da qualidade de vida dos colaboradores, em que somente podem ser aplicados e implementados em sua plenitude quando são reconhecidos pelo líder como indispensáveis para o bem-estar dos trabalhadores e para a melhoria do seu desempenho. O gerente deve ter os requisitos mínimos para uma boa liderança, manter uma boa relação com os colaboradores e instituir a livre comunicação entre ambos, garantindo o alcance de metas.

Com os estudos ainda é possível concluir que o desempenho de uma boa gerência e liderança requer características indispensáveis, não bastando exercer o papel de líder no organograma de uma organização. O líder deve ter uma relação de respeito, diálogo e ajuda mútua com os colaboradores, desenvolvendo habilidades técnicas, mantendo o comprometimento para a melhoria contínua do ambiente de trabalho, para o bem estar dos indivíduos da organização.

Foi realizado um estudo de caso dentro da organização, confrontando as opiniões dos gestores com uma auto avaliação, quanto as suas habilidades de liderança, avaliando se o mesmo reconhece os pontos fortes e fracos de sua gestão e dos colaboradores quanto a sua percepção da gestão do líder, expressa através de um questionário, em que resultou em uma análise comparativa onde o gestor pode visualizar os seus pontos fortes e principalmente os seus pontos fracos, que é uma etapa crucial para o processo de melhoria e crescimento profissional como líder.

Neste contexto, este trabalho teve como objetivo analisar as habilidades de liderança dos gestores de uma determinada empresa de vigilância privada, verificando se os lideres possuem as habilidades de liderança necessárias para o desenvolvimento e aprimoramento da organização e se os gestores estavam atendendo as expectativas e necessidades dos seus colaboradores quanto ao desenvolvimento deles e da organização.

Verificou-se que as habilidades de liderança predominantes nos cargos de gestão da empresa que foi objeto de estudo, é que os gestores como líderes fixam objetivos elevados para si mesmo e para os seus funcionários, o gestor deve possuir as habilidades necessárias para o cargo em que o mesmo se encontra, sendo um líder justo e coerente, sempre liderando os colaboradores pelo exemplo, ajudando os funcionários com os problemas presentes na organização, desenvolvendo, estimulando os colaboradores para o alcance das metas da organização.

Neste sentido, o fortalecimento da rede de lideranças visa a discutir e alinhar as percepções, decisões e atitudes em relação às políticas e práticas de gestão de pessoas dentro da organização, clareando a compreensão do papel das lideranças formais e informais, desenvolvendo coletivamente a gestão nas organizações.

Para melhor contribuição deste trabalho e do desenvolvimento da organização é preciso realizar mais estudos a respeito do tema, levantando aprofundamento das reivindicações dos colaboradores quanto à melhoria do ambiente de trabalho, elaborando um questionário mais detalhado e realizar um acompanhamento dos funcionários e dos gestores, acompanhando o desempenho de suas atividades durante o expediente para poder visualizar incidências. E realizar uma pesquisa de clima dentro da organização, verificando os impasses e retrabalhos, treinando e desenvolvendo os colaboradores para o aperfeiçoamento de suas atividades, gerando a uma melhoria da qualidade de vida dos funcionários.

Com isso, podemos visualizar a importância da presença de um líder dentro da organização, pois ele tem visões do futuro, é ele quem delega poder, estrutura, projeta, controla, transmite energia, motiva, desenvolve habilidades e recompensa comportamento do seu grupo, gerando um ambiente de trabalho propício para o alcance dos objetivos da organização.

REFERÊNCIAS

- ALVES, Everton Fernando: **Programas e ações em qualidade de vida no trabalho.** ,2011.
<http://www.revistas.sp.senac.br/index.php/ITF/article/viewFile/168/180>
- ARAÚJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional.** São Paulo: Atlas, 2006.
- BARDIN, Laurence: **Análise de conteúdo.** L. A. Reto & A. Pinheiro, Trads. Lisboa: Edições 70. 1977.
- BENNIS, Warren: **A invenção de uma vida: reflexões sobre liderança e mudanças.** São Paulo: Campus, 1996.
- _____. **A invenção de uma vida.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker: **Liderança Administração do Sentido.** São Paulo: Atlas, 1994.
- BLAKE, R.; MOUTON, J. S. **O grid gerencial.** 3ª ed. São Paulo: Pioneira, 1978.
- BOAS, Ana Analice Andrade; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **Gestão Estratégica de Pessoas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos do comportamento organizacional.** São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.
- BEHMER, Sara: **Liderança Visionária: um estudo com executivos no contexto organizacional brasileiro.** 2005. 69 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo, 2005.
- CAVALCANTI, Marcos [et al]. **Gestão de empresas na sociedade do conhecimento.** São Paulo: Campus, 2001.
- CHIAVENATO, Idalberto: **Iniciação à Administração Geral.** São Paulo: Makron, 2000.
- _____. **Introdução a Teoria Geral da Administração.** 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- _____. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- _____. **Gestão de pessoas.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- _____. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações.** 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- COSTA, Carlos Eduardo da. **Os processos de gestão de pessoas.** Disponível em:

<http://www.administradores.com.br/informe-se/producao-academica/os-processos-de-gestao-de-pessoas/519/> Acesso em 01 de abril de 2016.

DE VRIES, Manfred Kets: **Liderança na empresa como comportamento dos líderes afeta á cultura**. São Paulo: Atlas, 1997.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Competências: Conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2008.

EBOLI, Marisa: **Um novo olhar sobre a educação corporativa – Desenvolvimento de talentos no século XXI**. In: DUTRA, J. S. (org.). *Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Editora Gente, 2001.

FARACO, Adroaldo: **Administração de Recursos Humanos Completa e Atualizada: o Conceito do Potencial Humano**. Criciúma: Potencial, 2007.

FAVA, Rui. **Educação 3.0: aplicando o PDCA nas instituições de ensino**. 1ª ed. São Paulo. Ed. Saraiva. 2014.

FISHER, André Luiz: **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil** – um estudo sobre as empresas consideradas exemplares. São Paulo, 1998. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

_____; ALBUQUERQUE, Lindolfo: **Relatório de pesquisa tendências de mudanças na gestão de pessoas das empresas brasileiras**. São Paulo: Delphi-RH, 2001.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi; ARELLANO, Eliete Bernal. **Os processos de recrutamento e seleção**. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord.). *As pessoas na organização*. 11. ed. São Paulo: Gente, 2002.

_____. **Treinamento e qualidade de vida**. São Paulo: USP/Departamento de Administração, 2005.

GLASER, Barney; STRAUSS, Anselm., L.: *The Discovery of Grounded Theory: strategies for qualitative research*. New York: Aldine de Gruyter. 1967.

GIL, Antônio Carlos: **Administração de Recursos Humanos: Um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed.- São Paulo: Ed. Atlas, 1999.

_____. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed.- São Paulo: Ed. Atlas, 2002.

GOEDERT, F.; MACHADO, M. M. **Qualidade de vida no trabalho na empresa plasvale ind. de plástico do vale LTDA**. Blumenau: UNIBES, 2007.

HERSEY, P.; BLANCHARD K. A. **Mudança Organizacional Através da Liderança Eficaz**. São Paulo: Multimídia Tecnologia Educacional, 1980.

HUNTER, James C. **De volta ao Mosteiro: O Monge e o Executivo falam de liderança e trabalho em equipe**. Rio de Janeiro: Ed. Sextante, 2014.

JACOBSEN, Alessandra L.; JUNIOR, João B. C., NETO, Luis Moretto. **Administração (Introdução e teorias)**. Florianópolis: SEaD/UFSC, 2006.

JESUINO, Jorge Correia: **Processos de liderança**. Lisboa: Horizonte, 1987.

LIMA, Valquíria de. **Ginástica Laboral: atividade física no ambiente de trabalho**. São Paulo: Phorte, 2003.

LIMA, Adriana Inês Frigo: **LIDERANÇA: O DISCURSO E A PRÁTICA**, Monografia apresentada à Diretoria de Pós-graduação da Universidade do Extremo Sul Catarinense UNESC. Criciúma: 2008.

MATOS, Francisco Gomes: **Fator QG: Ciclo de felicidade no trabalho**. São Paulo: Makron Books, 1997.

MARCOCI; LAKATOS: **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 12. ed. São Paulo: Futura, 2007.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à Administração**. Ed. 5. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Introdução à Administração**. Ed. 5. São Paulo: Atlas, 2007.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2002.

MELO, Eleuní Antonio de Andrade. **Comprometimento organizacional, estilos gerenciais e poder organizacional: um estudo relacional**. Dissertação Universidade de Brasília, 2001.

_____. **Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação**. PDT. V 4, n.2, 2004.

MORAES, Marcelo B. **Estilo de liderança como um diferencial competitivo em uma organização familiar: o caso Magazine Luiza**. 2006. 103 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Bahia. Salvador, 2006.

MORGAN, Gareth. ***Paradigms, metaphors, and puzzle solving in organization theory. Administrative Science Quarterly. Vol. 25. No 4. 1980.***

NOBRE, Farley; TOBIAS, Andrew; WALKER, David. **Uma Visão da Empresa Baseada em Habilidades: Contextos Estratégicos e Contingenciais.** Curitiba, v. 15, n. 3, art. 3, pp. 413-432, Maio/Jun. 2011.

NOGUEIRA, Carlos Alberto. **Administração pública.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

OLIVEIRA, Jayr Figueiredo. **Profissão Líder: Desafios e Perspectivas.** São Paulo: Saraiva, 2006.

_____; Robson Marinho. **Liderança: Uma questão de Competência.** São Paulo: Saraiva, 2006.

PE, Del: **8 Tipos de Líderes: Que todo Líder deveria conhecer.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

REZENDE, Y. **Informação para negócios: os novos agentes do conhecimento e a gestão do capital intelectual. Caderno de pesquisa em administração.** São Paulo, FEA-USP, v.08, n.º 1, janeiro/março 2001.

RICHARDSON, Roberto Jarry: **Pesquisa Social: Métodos e Técnicos.** São Paulo: Atlas S.A., 1999.

ROBBINS, Stephen Paul: **Administração.** São Paulo: Saraiva, 2005.

ROSENER, J.B. **America's Competitive Secret: Women Managers.** New York: Oxford University Press, 1995.

SCHNEIDER, Joice Francine e JUNQUEIRA, Alvaro Gustavo Wagner: **Estilo de Liderança: Percepção dos Profissionais de uma Organização do Ramo de Serviço Social.** VOL. 4, N. 1, 2012 - CGO/UNIVATES.

SERRANO, Claudia; BRUNSTEIN, Janette: **COMPETÊNCIAS DOS GESTORES FRENTE À INCLUSÃO DA PESSOA COM DEFICIÊNCIA: OS DESAFIOS DA DIVERSIDADE NA ORGANIZAÇÃO.** Rio de Janeiro, 2008

SILVA, Janaina Costa. **O Estilo de liderança dos bibliotecários de Brasília.** 2009. 169 f. Dissertação (Mestrado em ciência da informação) – Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

SOUZA, A. C.; FIALHO, F. A. P.; OTANI, N. **TCC Métodos e Técnicas.** 1ª Ed. Florianópolis: Visualbooks, 2007.

STRAUSS Anselm.; CORBIN, Juliet. Basics of Qualitative Research: grounded theory procedures and techniques. London: Sage Publications, 1990.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; A. A. M.: **Gestão com Pessoas: Uma**

abordagem aplicada às estratégias de negócios. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

TANURE, Betânia; EVANS, Paul; PUCKIN, Vladimir: **A Gestão de Pessoas no Brasil: Virtudes e Pecados Capitais.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

ULRICH, Dave: **Recursos Humanos Estratégicos: Novas perspectivas para os profissionais de RH.** São Paulo: Futura, 2000.

_____. **Os Campeões de Recursos Humanos: Inovando para obter os melhores resultados.** São Paulo: Futura, 2002.

_____. **Recursos Humanos Estratégicos: Novas perspectivas para os profissionais de RH.** São Paulo: Futura, 2000.

VALENTIM, Igor Vinicius Lima: **Confiar Para Reciclar: O Significado Da Confiança Para Recicladores De Resíduos Sólidos De Porto Alegre.** Rio de Janeiro, 2007.

VIEIRA, Fernanda; VARGAS, Eudes Cristiano: **O USO INTELIGENTE SO FEEDBACK: SE É TÃO BOM, POR QUE NÃO SE PRÁTICA?** Paraná, 2014.

VILARTA, R.; MORAES, M. A. A. **Ergonomia e a Qualidade de Vida no Trabalho.** In: GONÇALVES, A. et al. **Qualidade de Vida e Atividade Física: Explorando teoria e prática.** São Paulo: Manoele, 2004.

APENDICE

APENDICE 01 – Dados Sociais

Dados Sociais

Gestor:

1)Sexo: ()Feminino ()Masculino
2)Faixa etária: ()18-30 ()31-40 ()41-50 ()Acima dos 50
3)Estado Civil: ()Solteiro ()Casado ()Divorciado ()Viúvo
4)Escolaridade: ()2ºGrau Completo ()Superior Incompleto ()Superior Completo ()Pós Graduado
5)Qual a sua formação:
6)Você atua em sua área de formação: ()Sim ()Não
a) Em caso negativo, gostaria de atuar: ()Sim ()Não
7)Como você se sente em relação ao seu setor: ()Muito Satisfeito ()Satisfeito ()Indiferente ()Insatisfeito ()Muito Insatisfeito
8)Como é o seu relacionamento com os funcionários do seu setor de trabalho: ()Muito Bom ()Bom ()Regular ()Ruim ()Muito Ruim
9)Para você, o que é liderança?

ANEXOS

ANEXO 1 – Lista de Habilidades de Liderança

DE VOLTA AO MOSTEIRO: O MONGE E O EXECUTIVO FALAM DE LIDERANÇA
E TRABALHO EM EQUIPE. Rio de Janeiro: Sextante. Pág. 187

	Concorda Totalmente	Concorda	Discorda	Discorda Totalmente
1. Valoriza os colaboradores.				
2. Confronta as pessoas com problemas/situações à medida que surgem.				
3. Passa bastante tempo circulando na área de trabalho e acompanha as atividades dos subordinados.				
4. Estimula os outros.				
5. Deixa claro para os subordinados o que espera deles no trabalho.				
6. É um bom ouvinte.				
7. Treina e aconselha os funcionários para garantir que os objetivos serão alcançados.				
8. Trata as pessoas com respeito (demonstra como são importantes).				
9. Participa ativamente do desenvolvimento das pessoas.				
10. Dá responsabilidade às pessoas para que elas alcancem os padrões determinados.				
11. Dá crédito a quem merece.				
12. Demonstra paciência e autocontrole com os outros.				
13. As pessoas sentem-se confiantes em segui-lo.				
14. Possui as habilidades técnicas necessárias para o cargo.				
15. Atende as legítimas necessidades (em contraste com os anseios) dos outros.				
16. É capaz de perdoar erros e não guardar ressentimentos.				
17. É uma pessoa em quem se pode confiar.				
18. Não apunhala ninguém pelas costas (fofocar, participar de "panelinhas", etc.).				
19. Dá feedback positivo aos colaboradores.				
20. Não embaraça nem pune as pessoas na presença de outras.				
21. Fixa objetivos elevados para si mesmo, para os subordinados e para o departamento.				
22. Tem uma atitude positiva no cargo.				
23. É sensível às consequências de suas decisões para os outros departamentos.				
24. É um líder justo e coerente, liderando pelo exemplo.				
25. Não é uma pessoa excessivamente controladora.				