

A IMPORTANCIA DA FORMAÇÃO DO LÍDER E/OU GESTOR PARA UM MELHOR GERENCIAMENTO DE EQUIPES NO TRABALHO

Adm. Giulliana Jean Araújo Cavalcanti

Prof. Msc. Alysson André Régis Oliveira

RESUMO

Atualmente a área de gestão de pessoas vem sendo um diferencial estratégico no mundo dos negócios. Falar sobre gestão de pessoas hoje, é compreender que através do melhor gerenciamento das pessoas a organização atingirá com maior eficiência e eficácia seus resultados e objetivos traçados por sua missão, visão e valores. A partir desse contexto apresentamos uma pesquisa bibliográfica sobre a importância do papel da Gestão de Pessoas na formação dos líderes. As empresas começaram a perceber através do seu ambiente interno e influências externas a necessidade da formação de seus líderes e/ou gestores para um melhor gerenciamento de suas equipes de trabalho. Trata-se de levantamento da bibliografia já publicada sobre o tema gestão de pessoas utilizando o método de uma pesquisa exploratória. Através da análise dos autores pesquisados conclui-se que o papel da gestão de pessoas numa empresa é elemento estratégico para o desenvolvimento dos processos de gestão no negócio. Compreendemos que a gestão de pessoas deve formatar um plano de desenvolvimento de liderança – PDL alinhado aos objetivos da empresa e a capacitação e formação desses líderes/gestores. Por fim, estimular a busca do conhecimento e dispor de ferramentas que ajudem aos líderes a buscarem cada vez mais a profissionalização da sua gestão será sem dúvida um diferencial de mercado, tendo em vista a importância do ser humano para as organizações não é mais uma opção, mas sim uma necessidade, no caso das organizações desejarem se manter de forma estratégica no mercado diante da grande concorrência atual.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Formação de Líderes. Equipes.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	3
2	REFERENCIAL TEORICO	4
2.1	GESTÃO DE PESSOAS	4
2.1.1	Conceitos	4
2.1.2	Importância	5
2.1.3	Evolução	8
2.2	GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS	10
2.2.1	Visão Estratégica de RH	10
2.2.2	Agir estrategicamente	10
2.2.3	Gerindo pessoas de forma estratégica	12
2.3	FORMAÇÃO DE LÍDERES	15
2.3.1	O Papel da liderança nas organizações	15
3.0	METODOLOGIA	17
4.0	CONSIDERAÇÕES E RECOMENDAÇÕES	18
	REFERÊNCIAS	19

1 INTRODUÇÃO

A cada dia que passa as empresas compreendem que o talento humano é um dos recursos mais valiosos presentes em uma companhia e um dos grandes desafios atuais da área de Gestão de Pessoas é o de gerar um sincero comprometimento do colaborador com a organização.

A importância de uma boa liderança não pode ser subestimada. Uma empresa descapitalizada pode tomar dinheiro emprestado, uma em má localização pode ser mudada, assim como o produto final ou o processo produtivo. Mas uma empresa que tenha falta de liderança tem pouca oportunidade de sobreviver. Do ponto de vista da Administração, liderar é conduzir um grupo de pessoas, influenciando seus comportamentos e ações, para atingir objetivos e metas de interesse comum desse grupo, de acordo com uma visão do futuro baseada num conjunto coerente de ideias e princípios.

A liderança vem acontecendo cada vez mais no contexto das equipes. As equipes estão sendo introduzidas no mundo inteiro como meio para aumentar a produtividade, a qualidade e a satisfação do trabalhador. Atualmente, o conceito de equipe vem recebendo muito destaque na maioria das organizações. Ouvimos com frequência as expressões "trabalho em equipe" e "ser integrante de equipe". Contudo, apesar das alusões generalizadas ao esforço de equipe, provavelmente é verdade que a maior parte das pessoas, no local de trabalho ou em suas relações pessoais, não teve efetivamente uma experiência em equipe.

Os funcionários podem trabalhar no mesmo departamento durante anos, participar de comissões, reunir-se regularmente em grupos de gerenciamento e, ainda assim, não fazer parte de uma equipe. Para atuar com eficácia, os integrantes de uma equipe devem ser flexíveis, ter confiança nos colegas e apoiar sinceramente cada membro do grupo nos seus processos em direção ao alcance das metas.

Neste contexto, tivemos como objetivo nesta pesquisa mostrar a importância da formação do líder para o melhor gerenciamento de equipes de trabalho. No contexto atual, marcado pela intensa concorrência e mudanças constantes, o papel da liderança assume grande importância dentro das organizações.

A busca constante pelo processo de gestão de pessoas faz parte da organização que visa cada vez mais à satisfação do seu colaborador para que, motivados produzam mais e melhor com eficiência e eficácia e em tempo recorde.

Em dias atuais empresas que conseguem enxergar essa tendência entendem que para alcançar elevados resultados organizacionais devem investir na formação de seus líderes reforçando uma prática de educação corporativa para assumir um papel estratégico como gestor de pessoas fazendo parte de suas atribuições diárias trazendo ganhos significativos para organização. A diferença entre gestão e liderança é clara: a primeira engloba aspectos práticos e cotidiano, e a segunda engloba os atributos particulares. Partindo desses pressupostos é relevante que essa diferença seja mensurada e avaliada. Quando a empresa mensura seus resultados e traçam metas organizacionais de trabalho a liderança consegue ter uma visão macro dos objetivos gerais. Os gestores necessitam de uma formação ou entendimento sobre o que são praticas de gestão de pessoas de como utilizar as ferramentas necessárias para gerir com sucesso seu equipe e ter feedback de suas atribuições, ou seja, precisam ser avaliadas pelos seus resultados, seu comportamento, sua liderança, bem como, sua forma de gestão. Diante disso se faz necessário que a empresa avalie seus gestores sob atual função e tente enxergar em que níveis organizacionais estão atualmente e como desenvolvê-los alinhando as metas pessoais em consonância com as metas organizacionais.

Diante deste entendimento, este presente artigo procurará discutir de forma sucinta, os novos caminhos traçados pelos profissionais da área de RH diante dos novos desafios encontrados na tarefa de administrar pessoas e, em especial, a descoberta da importância do papel do Líder na formação de equipes competentes e comprometidas com os resultados. Para tanto, através de pesquisa bibliográfica, será apresentada uma breve história dos caminhos recentes percorridos pela área de Gestão de Pessoas na busca do desenvolvimento de seus colaboradores, em seguida será abordada a importância da execução de uma liderança ativa nas organizações e como os líderes estão buscando desenvolver o talento presente em suas equipes.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

2.1.1 Conceitos

Segundo Chiavenato (2008), o conceito de gestão de pessoas ou administração de recursos humanos é uma associação de habilidades e métodos, políticas, técnicas e práticas definidas, com o objetivo de administrar os

comportamentos internos e potencializar o capital humano nas organizações. A Gestão de Pessoas ocorre através da participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento de funcionários de uma empresa, e a área tem a função de humanizar as empresas. Muitas vezes, a gestão de pessoa é confundida com o setor de Recursos Humanos, porém RH é a técnica e os mecanismos que o profissional utiliza e gestão de pessoas tem como objetivo a valorização dos profissionais. O setor de gestão de pessoas possui uma grande responsabilidade na formação dos profissionais que a instituição deseja, com o objetivo de desenvolver e colaborar para o crescimento da instituição como e do próprio profissional.

Os modelos de gestão de pessoas se fazem presentes nas relações entre organizações e pessoas. Dutra (2001, p.7) afirma:

Temos percebido que a forma de gerir pessoas vem causando, ao longo dos últimos anos, um desconforto crescente nos indivíduos, nos gestores, nos dirigentes e nos profissionais de Recursos Humanos. Tal desconforto reflete o descompasso existente entre as práticas de gestão e as necessidades da empresa moderna e das pessoas. Eliminar esse descompasso exige a introdução de conceitos novos para ajudar a compreender e a implementar práticas renovadas no âmbito da gestão de pessoas. A empresa competitiva precisa, mais do que nunca, compreender o elemento humano e desenvolver a educação corporativa, o que trará implicações mais concretas para a organização.

Segundo Chiavenato (2008), a área de recursos humanos está deixando de ser prestadores de serviços especializados de recursos humanos, gradativamente vai abandonando as operações burocráticas e se transformando cada vez mais em uma área de assessoria interna para aconselhar e auxiliar os gerentes de linha.

Atualmente a área de recursos humanos vem ganhando seu espaço gradativamente à medida que consegue mensurar seu trabalho e indicar seus resultados através da gestão estratégica de pessoas diante da alta gestão na organização.

2.1.2 Importância

A gestão de pessoas nunca foi tão necessária para o ambiente corporativo nesse momento de mudanças tecnológicas, socioeconômicas, políticas. Seu papel vem se transformando, inovando e ficando bem diferente de antigamente.

Isto pode ser confirmado por Ulrich (2000, p.39) ao relatar que “na nova economia, a vitória surgirá a partir das capacidades organizacionais, como rapidez, capacidade de reação, agilidade, capacidade de aprendizagem e competência dos funcionários”.

Segundo Chiavenato (1999) As pessoas constituem o principal ativo da organização. Daí a necessidade de tornar as organizações mais conscientes e atentas a seus funcionários. As organizações bem sucedidas estão percebendo que somente podem crescer, prosperar e manter sua continuidade se forem capazes de otimizar o retorno sobre os investimentos de todos os parceiros, principalmente o dos empregados. Quando uma organização está realmente voltada para as pessoas, a sua filosofia global e sua cultura organizacional passam a refletir essa crença.

A Gestão de Pessoas nas organizações é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas - empregados, funcionários, recursos humanos ou qualquer denominação utilizada - para alcançar os objetivos organizacionais e individuais. Os nomes - como departamento de pessoal, relações industriais, recursos humanos, desenvolvimento de talentos, capital humano ou capital intelectual — são utilizados para descrever a unidade, o departamento ou a equipe relacionada com a gestão das pessoas. Cada qual reflete uma maneira de lidar com as pessoas. O termo Administração de Recursos Humanos (ARH) ainda é o mais comum de todos eles. As pessoas podem ampliar ou limitar as forças e fraquezas de uma organização, dependendo da maneira como elas são tratadas. Para que os objetivos da Gestão de Pessoas sejam alcançados, é necessário que os gerentes tratem as pessoas como elementos básicos para a eficácia organizacional.

Os objetivos da Gestão de Pessoas são variados. A ARH deve contribuir para a eficácia organizacional através dos seguintes meios:

- a) Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão: A função de RH é um componente fundamental da organização de hoje. Antigamente, a ênfase era colocada no fazer corretamente as coisas através dos métodos e regras impostos aos funcionários e, assim, obter eficiência. O salto para a eficácia veio com a preocupação em atingir objetivos e resultados. Não se pode imaginar a função de RH sem se conhecer os negócios de uma organização. Cada negócio tem diferentes implicações na ARH. O principal objetivo desta é ajudar a organização a atingir suas metas, objetivos e realizar sua missão.
- b) Proporcionar competitividade à organização: Isto significa saber empregar as habilidades e capacidades da força de trabalho. A função da ARH é fazer com que as forças das pessoas sejam mais produtivas para beneficiar

clientes, parceiros e empregados. Esta foi a crença que levou Walt Disney a construir a Disney a partir de suas próprias pessoas. No nível macroeconômico, a competitividade é o grau em que uma nação pode, em condições livres e justas de mercado, produzir bens e serviços que sejam bem aceitos nos mercados internacionais, enquanto simultaneamente mantém ou expande os ganhos reais de seus cidadãos. Nesta definição, a palavra nação pode ser substituída pela palavra organização e a palavra cidadãos por empregados.

c) Proporcionar à organização empregados bem treinados e bem motivados: Quando um executivo diz que o propósito da ARH é "construir e proteger o mais valioso patrimônio da empresa: as pessoas", ele está se referindo a este objetivo da ARH. Dar reconhecimento às pessoas e não apenas dar dinheiro é o que constitui o elemento básico da motivação humana. Para melhorar o seu desempenho, as pessoas devem perceber justiça nas recompensas que recebem. Recompensar bons resultados e não recompensar pessoas que não tenham um bom desempenho. Tornar claros os objetivos e o modo como eles são medidos. As medidas de eficácia da ARH — e não apenas a medida do chefe — é que devem proporcionar as pessoas certas na fase certa do desempenho de um trabalho e no tempo certo para a organização.

d) Aumentar a auto-atualização e a satisfação dos empregados no trabalho: Antigamente, a ênfase era colocada nas necessidades da organização. Hoje, apesar dos computadores e dos balanços contábeis, os empregados precisam ser felizes. Para que sejam produtivos, os empregados devem sentir que o trabalho é adequado às suas capacidades e que estão sendo tratados eqüitativamente. Para os empregados, o trabalho é a maior fonte de identidade pessoal. As pessoas despendem a maior parte de suas vidas no trabalho e isto requer uma estreita identidade com o trabalho que fazem. Empregados satisfeitos não são necessariamente os mais produtivos, mas empregados insatisfeitos tendem a se desligar da empresa, se ausentar freqüentemente e produzir pior qualidade do que empregados satisfeitos. A felicidade na organização e a satisfação no trabalho são fortes determinantes do sucesso organizacional.

e) Desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho: Qualidade de vida no trabalho (QVT) é um conceito que se refere aos aspectos da experiência do trabalho, como estilo de gerência, liberdade e autonomia para tomar decisões, ambiente de trabalho agradável, segurança no emprego, horas adequadas de trabalho e tarefas significativas. Um programa de QVT procura estruturar o trabalho e o ambiente de trabalho no sentido de satisfazer a maioria das necessidades individuais do empregado e tornar a organização um local desejável e atraente, como veremos no Capítulo 15. A confiança do empregado na organização também é fundamental para a retenção e fixação do pessoal.

f) Administrar a mudança: Nas últimas décadas, houve um período turbulento de mudanças sociais, tecnológicas, econômicas, culturais e políticas. Essas mudanças e tendências trazem novas abordagens, mais flexíveis e ágeis, que devem ser utilizadas para garantir a sobrevivência das organizações. Os profissionais de ARH devem saber lidar com as mudanças, se querem realmente contribuir para sua organização. São mudanças que se multiplicam exponencialmente e cujas soluções impõem novas estratégias, programas, procedimentos e soluções.

g) Manter políticas éticas e comportamento social-mente responsável: Toda atividade de ARH deve ser aberta, confiável e ética. As pessoas não devem ser discriminadas e seus direitos básicos devem ser garantidos.

Os princípios éticos devem ser aplicados a todas as atividades da ARH. Tanto as pessoas como as organizações devem seguir padrões éticos e de responsabilidade social. A responsabilidade social não é uma exigência feita somente às organizações, mas também, e principalmente, às pessoas que nelas trabalham.

2.1.3 Evolução

Segundo Chiavenato (2008), ao longo da história da humanidade passamos por várias mudanças, podemos dizer que ao longo do século XX houve três eras organizacionais distintas;

a) Era Industrial Clássica – período após revolução industrial que tem como característica a intensificação do fenômeno da industrialização em amplitude

mundial. As empresas passaram a adotar a estrutura organizacional burocrática, com ênfase na departamentalização funcional, regras e regulamentos internos para disciplinar o comportamento das pessoas e centralização das decisões.

b) Era Industrialização Neoclássica – período que se estende entre 1950 e 1990. O modelo burocrático foi redimensionado pela teoria estruturalista, foi quando houve a substituição da teoria clássica para teoria neoclássica.

c) Era da informação – período que teve início na década de 1990 até os dias de hoje. A característica principal da Era da informação são mudanças, que se tornam rápidas, imprevistas, turbulentas e inesperadas. A tecnologia da informação basicamente transformou o mundo em uma verdadeira aldeia global.

Segundo Chiavenato (2008), A partir dessa evolução organizacional após o período da revolução industrial, podemos descrever as três etapas da gestão de pessoas nesse processo evolutivo como sendo:

- a) Relações industriais – o formato de trabalho consiste na centralização total das operações no órgão de RH já que seu nível de atuação burocratizada e operacional.
- b) Administração de recursos humanos - seu formato de trabalho é de responsabilidade da linha e em função do staff. Seu nível de atuação consiste em departamentalização e tática.
- c) Gestão de pessoas - o formato de trabalho é descentralizado. O nível de atuação focaliza a estratégia global do negócio.

Em um mundo cada vez mais globalizado e em constante mudança, a área de RH vem passando por profundas mudanças. Podemos destacar como algumas mudanças no RH o novo papel do profissional dessa área, onde as empresas exigem cada vez mais profissionais com capacidade de ser parceiro estratégico do negócio que disponham de uma visão ampla, exata e empreendedora.

Atualmente o novo papel de gestão de pessoas passou do operacional e burocrático para o estratégico, curto prazo para longo prazo, administrativo para

consultivo, foco na função para foco no negócio. Diante disso passamos a utilizar o termo gestão estratégica de pessoas.

2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

2.2.1 Visão estratégica de RH

Á área de Recursos Humanos (RH) evoluiu ao longo dos anos, de um modelo de gestão de departamento de pessoal, burocrático, preocupado em gerir a folha de pagamento e contratações, para um modelo de gestão estratégica de pessoas, em que as pessoas são vistas como ativos pertencentes a organização e fundamentais para o sucesso desta. Se antes, esta área se envolvia apenas com os processos administrativos, formais, hoje, ela tem um papel muito importante nas organizações, um papel estratégico. “A área de recursos humanos passou a ter a função estratégica de atrair, reter e motivar as pessoas necessárias à realização dos negócios da empresa”(PEREIRA,2008,p.48).

O RH estratégico busca o envolvimento das pessoas no alcance dos objetivos organizacionais e ao mesmo tempo, no de seus próprios (DUTRA, 2006). É uma via de mão dupla, em que as pessoas contribuem para que a organização prospere, e esta ajuda no desenvolvimento das pessoas.

Para Dutra (2006) a gestão estratégica de pessoas é um processo estruturado de interação das pessoas, entre si, e com a organização e/ou negócio de forma a construir um projeto coletivo de desenvolvimento. Na gestão estratégica de pessoas os funcionários são considerados partes integrantes da empresa são valorizadas e comprometidas com os objetivos da organização. Há um sentimento de pertencimento, cria-se uma relação de compromisso mútuo, no qual o empregador trata o funcionário, não como um custo a ser controlado, mas como um ativo a ser desenvolvido.

A gestão estratégica de pessoas em organizações empreendedoras busca o envolvimento dos colaboradores na estratégia da organização por meio de um conjunto de ações, envolvidas nos processos de RH, voltadas para o desenvolvimento e a valorização das pessoas.

2.2.2 Agir estrategicamente

Souza (1979) foi um dos autores que movido pelo movimento dos anos 70, citado anteriormente, começou a questionar se a gestão de pessoas era realmente

uma função estratégica, visto que segundo ele próprio, estes profissionais apenas implementavam as estratégias e diretrizes da organização, não participando ativamente das mesmas. Comportamento este que ele não apoiava. Assim sendo, este tópico tem por objetivo explicitar uma posição adotada neste trabalho de que o gestor de pessoas, em especial, deve agir estrategicamente, concepção esta que apesar de bastante discutida parece ser pouco praticada.

Desta forma, um *best seller* que trabalha a questão da estratégia e que certamente auxilia o entendimento desta forma de ação é o livro de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000): “Safári de estratégia”, na medida em que esta obra além de levantar a discussão acerca dos pensamentos estratégicos com base em 10 escolas, o que facilita a organização das idéias e o questionamento, afirma que a estratégia requer uma série de definições denominadas pelos autores de “os cinco Ps” da estratégia. São eles:

Figura 1: Tipos de estratégias



Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000)

Como exposto na figura acima cada seta aponta um tipo de estratégia dos 5 P's como direção de forma estratégica a cada ponto descrito abaixo;

- a) **Plano:** No sentido de que a estratégia é um plano, um guia, um curso de ação, para o futuro, uma estratégia pretendida;
- b) **Padrão:** Em outras palavras, a estratégia sugere consistência em comportamento ao longo do tempo, uma estratégia realizada;

- c) **Posição:** ou seja, localização de determinados produtos em determinados mercados;
- d) **Perspectiva:** pois que a estratégia é a maneira fundamental de uma organização fazer as coisas; e
- e) **Pretexto:** um truque, uma manobra para enganar um oponente ou concorrente.

Assim sendo, para agir de forma estratégica é necessário não só saber qual é a posição em que a organização se encontra de modo a determinar qual será o plano de ação adotado, mas como também ter a competência de utiliza - lá como pretexto a fim de realizar a estratégia pretendida, gerando um padrão, um a perspectiva. Processo este que pode ser compreendido pela figura 1, onde a estratégia pretendida representa o objetivo final, que será delimitada segundo a posição e o plano. Na seqüência tem-se a estratégia que não foi realizada, ou seja, não seguiu adiante com a deliberada, já esta última somada à emergente, resultado do pretexto, resultou na estratégia realizada a esta sim gerou o padrão, a perspectiva.

Portanto, para agir estrategicamente não basta planejar, fato este que fez com que a idéia do planejamento estratégico receba-se não só um novo rotulo ao substituir a palavra planejar por administrar, ou gerenciar. Por assim dizer, agir estrategicamente é não só ter uma visão de longo prazo da organização como um todo, mas como também entender que para alcançar a posição almejada é preciso estar preparado para ultrapassar obstáculos, de maneira que todos devem estar envolvidos neste processo continuo de aperfeiçoamento, onde estratégias não realizadas dão espaço as emergentes a fim de se realizar a estratégia pretendida com os devidos ajustes.

Se tratando de gestão de pessoas, área que normalmente permanece aquém das decisões na maioria das organizações, fica difícil acreditar que estes profissionais estejam dotados do conhecimento de como agir estrategicamente, pois para tal estas pessoas deveriam participar constantemente das decisões relacionadas a gestão de pessoas no negocio.

2.2.3 Gerindo pessoas de forma estratégica

Na gestão estratégica de pessoas os funcionários são considerados partes integrantes da empresa são valorizados e comprometidos com os objetivos da organização. Há um sentimento de pertencimento, cria-se uma relação de compromisso mútuo, no qual o empregador trata o funcionário, não como um custo a ser controlado, mas como um ativo a ser desenvolvido.

De acordo com Chiavenato (1999) as organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões. Para as pessoas, as organizações constituem o meio pelo qual elas podem alcançar vários objetivos pessoais com um mínimo de tempo, esforço e conflito.

É fundamental que as estratégias organizacionais sejam claras, objetivas, fáceis de compreender para que tenham sentido para às pessoas. Como já dizia Ulrich (2000), visões estratégicas podem ser de tal forma amplas, que transmitem pouco significado e orientação às pessoas da organização. Estabelecer estratégias não garante o sucesso, pessoas comprometidas e competentes são quem farão as estratégias evoluírem.

O modelo de gestão estratégica de pessoas é aquele em que a área de RH busca fazer um elo entre as pessoas e a estratégia da organização. É o alinhamento do planejamento do RH com o planejamento estratégico da organização.

O RH estratégico participa da elaboração do planejamento estratégico da organização, para com base neste planejamento, desenvolver o planejamento da área de RH.

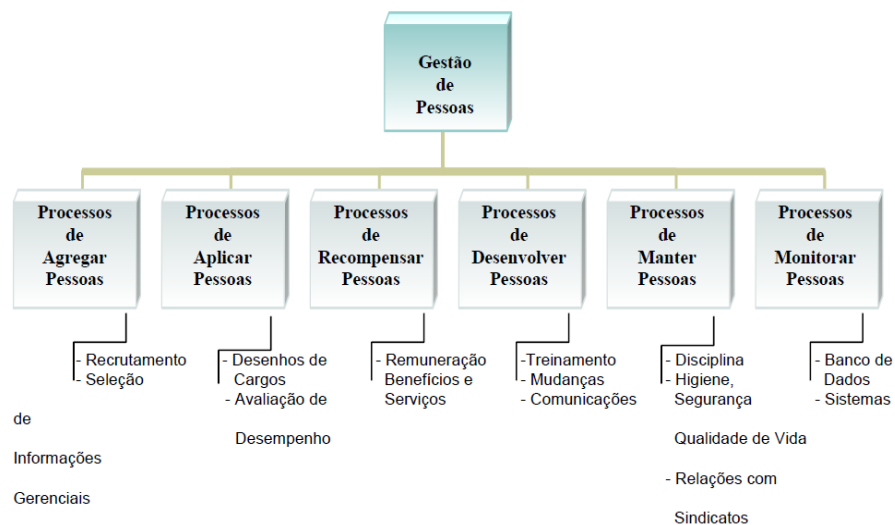
Segundo Girardi (2008) um planejamento estratégico adequado conduz a organização à eficiência operacional e à eficácia dos seus negócios. Busca-se, na gestão estratégica, desenvolver um conjunto de ações em cada processo envolvido no RH visando os objetivos da organização e o bem estar das pessoas. Pensar o que o RH pode desenvolver com ou para as pessoas, de forma a motivá-las a trazerem resultados positivos para a organização. Propiciar o comprometimento das pessoas com a missão, a visão, os valores e a estratégia da organização.

Recursos humanos estratégicos revela o poder das táticas de RH em influenciar não apenas o desempenho individual, mas também o da empresa, oferecendo estratégias possíveis que produzam resultados palpáveis desde a produção até a sala da diretoria. (ULRICH, 2000). Os profissionais de RH da atualidade devem estimular a construção de relacionamentos confiáveis; conhecer

os negócios o bastante para se engajar nas discussões; certificar-se de que os sistemas operacionais básicos de sua área estão desenhados corretamente; participar dos processos tanto de elaboração como de execução das estratégias; conhecer a teoria e as ferramentas necessárias para identificar e administrar um talento; possibilitar que, nas empresas, as coisas aconteçam de maneira certa, no momento correto. (ULRICH, 2008).

Chiavenato (1999), a área de RH envolve os seguintes processos:

Figura 2: Novo papel da gestão de pessoas



Fonte: Idalberto Chiavenato (1999)

Conforme exposto na figura acima o setor de gestão de pessoas está dividido em blocos de processos táticos a estratégicos, conforme descrito abaixo:

- Provisão: recrutamento e seleção;
- Aplicação: orientação, modelagem de cargos, avaliação de desempenho;
- Remuneração: remuneração, programas de incentivos, benefícios;
- Desenvolvimento: treinamento e desenvolvimento;
- Manutenção: relações trabalhistas, higiene, segurança, qualidade de vida no trabalho;
- Monitoração: banco de dados e sistemas de informações de RH.

Nos tópicos a seguir, procurou-se abordar estes processos num modelo de RH estratégico.

2.3 FORMAÇÃO DE LÍDERES

2.3.1 O papel da liderança nas organizações

Na moderna e complexa sociedade atual, as organizações desempenham um papel fundamental no que concerne a transformar recursos e utilizar capital financeiro e intelectual eficientemente, de modo a atender as necessidades e expectativas dos seus fiéis e potenciais consumidores.

As organizações são compostas de pessoas, desenvolvem uma estrutura sistemática que define papéis formais e limita o comportamento de seus membros e, cada uma possui propósitos distintos, normalmente expressos em termos de metas ou conjuntos de metas (ROBBINS, 2000).

O componente humano faz das organizações um dos sistemas mais complexos e apresenta aos pesquisadores organizacionais e de administração o seu mais crítico desafio. Sendo assim, pode se salientar que, as ações de coordenação e de controle dentre os membros organizacionais se tornam imperativas. Pois, sem estas ações alguns trabalhadores podem, intencionalmente ou não, realizar atividades que não contribuam para os objetivos da organização ou que possam vir a interferir nos mesmos (SILVA, 2005).

É possível perceber que as organizações não são estáticas nem inertes, elas são organismos vivos que se adaptam continuamente e incessantemente ao contexto ambiental em que vivem. Considerando o autor supramencionado, isto se dá pelo fato de que são formadas por indivíduos e estes necessitam de direcionamento a medida que se propõem a cumprir seus papéis como servidores.

Visando contribuir para este direcionamento surge a administração como uma prática que tem em sua essência, a condução de uma organização, a fim de que esta atinja os objetivos para os quais for criada, incluindo atividades de planejamento, organização, direção e controle conhecido como processo administrativo (CHERUBIN E SANTOS, 2002).

Confirmando a declaração acima, Chiavenato (2003) afirma que administrar se trata do planejamento, da estruturação, da direção e do controle de todas as atividades diferenciadas pela divisão de trabalho que ocorram dentro das organizações. E, ressalta ainda, que sem a administração, elas jamais teriam condições de existir e crescer.

No entanto, tais funcionalidades administrativas são exercidas pelo comando racional de indivíduos responsáveis por tomar decisões, indicar objetivos e criar

condições para que a equipe de trabalho obtenha êxito enquanto se propõe a realizá-los.

Para que os colaboradores consigam a satisfação durante a execução de suas atividades laborais, é necessário ter alguém à frente do grupo guiando-os à finalidade almejada. Tal indivíduo precisa ser dotado de atributos que proporcionem o diferencial no desempenho do trabalho executado pela equipe e dentre eles, indivíduos com tais características são denominados de líderes.

Possivelmente, já se rabiscou proporcionalmente tanto sobre a liderança quanto sobre outras áreas do comportamento organizacional, estando presente em qualquer grupo e ao longo da história foram várias as definições e características dadas sobre liderança e quem é o líder (ARNDT; HUCKABAY, 1983).

Embora haja um grande número de definições para o termo, a liderança pode ser considerada como um processo de influência, geralmente de uma pessoa, através do qual um indivíduo ou grupo é orientado para o estabelecimento e atingimento de metas (BOWDITCH; BUONO, 2002).

Inicialmente, a conotação de liderança resguardava-se aos atributos pessoais do líder, porém na contemporaneidade seu enfoque direciona-se a um conjunto de elementos inter-relacionados: líder, liderados e situação organizacional (KURCGANT, 1991).

Assim, a liderança pode ser caracterizada como o processo que envolve interação entre atores que são ambos líderes e subordinados e esta interação leva à criação de uma relação entre estes atores que envolve um processo de influência bidirecional (SADLER, 2001). Ou seja, tanto o líder influencia seus liderados como também é influenciado por estes e pelo contexto em que se encontram.

No que diz respeito à terminologia liderança, a mesma pode ser conceituada como a “capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance dos objetivos” (ROBBINS, 2007, p. 137). Para Gracioso (2009, p. 40), “é a capacidade de alinhar e conduzir equipes e pessoas aos objetivos e valores da empresa, respeitando as diretrizes e estratégias empresariais”. Lacombe (2004) e Maximiano (2006) acreditam ser a possibilidade de condução grupal, a partir da influência sobre seu comportamento e suas ações para alcançar resultados de interesse coletivo, do grupo.

É possível perceber que os autores conceituam liderança, interligando-a na maioria das vezes, ao aspecto de influência interpessoal em estruturas sociais, visando à consecução de objetivos específicos. Deste modo, a presença de líderes à

frente da missão organizacional, direcionando suas ações e planos estratégicos é um fator imprescindível, pois estes impulsionarão a equipe de modo que estabeleçam a consolidação dos resultados propostos. A liderança consiste, sobretudo, em uma relação entre um indivíduo e um grupo.

3 METODOLOGIA

O modelo da pesquisa apresentada pode ser considerado um procedimento formal com método de pensamento reflexivo que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer uma realidade ou para descobrir verdades parciais (LAKATOS, 2010). Enquadra-se na categoria de pesquisa exploratória, uma vez que buscou maiores informações sobre os fenômenos observados, clarificando conceitos, utilizando-se de flexibilidade em seus métodos, baseando-se em dados secundários (MALHOTRA, 2009).

Os seguintes passos foram seguidos na elaboração deste estudo: pesquisa bibliográfica sobre o papel da Gestão de Pessoas na formação dos líderes apresentando-o como um diferencial no processo de gestão e um grande aliado das organizações em vista a alçarem o sucesso. Dessa maneira, a pesquisa bibliográfica ou de fontes secundárias é a que especificamente interessa a este trabalho. Trata-se de levantamento da bibliografia já publicada sobre o tema, em forma de livros, revistas, publicações avulsas e imprensa escrita. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com aquilo que já foi escrito sobre determinado assunto, com o objetivo de permitir ao cientista o reforço paralelo na análise de suas pesquisas ou manipulação de suas informações (LAKATOS, 2010).

De acordo com Cooper e Schindler (2008), as fontes secundárias podem ser consideradas nas enciclopédias, livros, manuais, artigos de revistas, jornais e a maioria das notícias. Quase todos os materiais de referência entram nessa categoria. Nesse sentido, a principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente (GIL, 2010), corroborando para os objetivos de desenvolvimento da presente pesquisa.

4 CONSIDERAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

O objetivo desse trabalho foi apresentar, de forma teórica, a importância da formação do líder para o melhor gerenciamento de equipes de trabalho. Conforme demonstrado nessa pesquisa as empresas devem estabelecer seus imperativos de negócio (missão, visão e valores) em consonância a gestão de pessoas pensando nos resultados a serem alcançados na função estratégica da área. A gestão de pessoas deve formatar um plano de desenvolvimento de liderança – PDL alinhado aos objetivos da empresa e a capacitação e formação desses líderes. O setor de gestão de pessoas deve mensurar os resultados obtidos através do plano de desenvolvimento da liderança e apresentar os avanços e melhorias significativas no gerenciamento das equipes de trabalho.

Baseado nesses pressupostos recomenda-se a parte diretiva das organizações que ao elaborar seu planejamento estratégico de negócio e na sua formatação do organograma organizacional a área de gestão de pessoas permaneça na linha de staff como assessoramento da gestão para consolidar os processos e pessoas estrategicamente na empresa.

Portanto, estimular a busca do conhecimento e dispor de ferramentas que ajudem aos líderes a buscarem cada vez mais a profissionalização da sua gestão será sem dúvida um diferencial de mercado, tendo em vista a importância do ser humano para as organizações não é mais uma opção, mas sim uma necessidade, no caso das organizações desejarem se manter de forma estratégica no mercado diante da grande concorrência atual.

REFERENCIAS

BISPO, Patrícia. **QVT: modismo ou novo modelo de gestão do trabalho?**. RH.com.br. Entrevista com Mário César Ferreira. 6 ago. 2007. Disponível em: . Acesso em: 29 ago. 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas. **A importância dos recursos humanos nas organizações**. São Paulo: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. Revista e atualizada, 3ª edição – Editora Elsevier – Campus, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral de administração**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1979.

COOPER, Donald R. **Métodos de pesquisa em administração**. 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006.

FERRARI, Ricardo. **Administração de recursos humanos: a importância de privilegiar as pessoas**. 28 abr. 2008. Disponível em: . Acesso em: 31 ago. 2008.

FISCHER, André L. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIRARDI, Dante. **Da seção de pessoal a gestão estratégica de pessoas: consultoria interna de recursos humanos**. Florianópolis: Pandion, 2008.

LACOMBE, Beatriz M. B.; TONELLI, Maria J. **O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que os mostram as práticas das empresas sobre os modelos de Gestão de Recursos Humanos**. RAC, Rio de Janeiro, v. 5, n. 2, p. 157-174, maio/ago. 2001.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MALHOTRA, Naresh K.. **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada**. Porto Alegre, Editora Bookman, 2009.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia: um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 15. ed. Rio de Janeiro: Record, 2004.

PEREIRA, Adriane Alice. **De empregados a colaboradores**. In: Anuário Expressão, Florianópolis, 153, 2008.

SOUZA, Carlos César da Silva. **Afinal, a administração de recursos humanos é uma função realmente estratégica?** Artigo. IN: Revista de Administração Pública (RAP). 3 ed. vol. 13. Rio de Janeiro: FGV, jul./set. 1979. 173.

ULRICH, Dave. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter melhores resultados**. São Paulo: Futura, 1998.

_____. **Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH**. São Paulo: Futura, 2000.