

**UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

FABIANA MARIA DE OLIVEIRA E SOUZA

**DIAGNÓSTICO DA LIDERANÇA E DAS ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE
PESSOAS NO GRUPO FAULIM**

PIRACICABA

2014

FABIANA MARIA DE OLIVEIRA E SOUZA

**DIAGNÓSTICO DA LIDERANÇA E DAS ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE
PESSOAS NO GRUPO FAULIM**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissional em Administração, da Faculdade de Gestão e Negócios, da Universidade Metodista de Piracicaba, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Interesse:
Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas

Orientadora:
Profa. Dra. Graziela Oste Graziano
Cremonesi

PIRACICABA

2014

FICHA CATALOGRÁFICA

Souza, Fabiana Maria de Oliveira e.

Diagnóstico da liderança e das estratégias de gestão de pessoas no Grupo [Faulim](#)/ Fabiana Maria de Oliveira e Souza – 2014.

101 f.

Orientadora: Profa. Dra. Graziela Oste Graziano Cremonezi

Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Faculdade de Gestão e Negócios – Universidade Metodista de Piracicaba.

1. Líderes. 2. Liderados. 3. Gestão estratégica de pessoas. I. Cremonezi, Graziela O.G. II. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Universidade Metodista de Piracicaba. III. Título.

FABIANA MARIA DE OLIVEIRA E SOUZA

**DIAGNÓSTICO DA LIDERANÇA E DAS ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE
PESSOAS NO GRUPO FAULIM**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissional em Administração, da Faculdade de Gestão e Negócios, da Universidade Metodista de Piracicaba, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Interesse:
Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas

Data do Exame: 18/12/2014

Banca Examinadora:

Profa. Dra. Graziela Oste Graziano
Cremonesi
FGN/Unimep

Profa. Dra. Valéria Rueda Elias Spers
FGN/Unimep

Profa. Dra. Heliani Berlato dos Santos
Esalq/USP

RESUMO

A Gestão Estratégica de Pessoas proporciona às organizações envolvimento com um conjunto de esforços para formulação e implementação das estratégias empresariais. Nos cenários atuais, percebe-se a importância do capital humano para a formulação da estratégia na organização. Outro fator relevante poderá ser a relação com a visão, missão, objetivos e metas organizacionais. O papel do líder torna-se fundamental, não apenas para a visão do negócio, mas também para que, com a melhoria de suas atitudes e o aprimoramento de suas habilidades possa conquistar seguidores. Esta pesquisa teve como objetivo geral diagnosticar o papel da liderança nas estratégias de gestão de pessoas no Grupo Faulim, empresa do setor da construção civil. Como instrumentos de coleta de dados utilizou-se de um questionário que foi aplicado para 25 líderes e 208 liderados.

Palavras-chave: Líderes. Liderados. Gestão estratégica de pessoas.

ABSTRACT

The Strategic People Management gives organizations involvement with a number of efforts for the development and implementation of business strategies. In the present scenario, we see the importance of human capital for the formulation of strategy in the organization. Another relevant factor may be the relationship with the vision, mission, goals and organizational goals. The leader's role is fundamental, not only for the business vision, but also so that, with the improvement of their attitudes and the improvement of their skills can gain followers. This research aimed to diagnose the role of leadership in people management strategies in Faulim Group company in the sector of construction. As data collection instruments used were a questionnaire was applied to 25 leaders and 208 subordinates.

Keywords: Leaders. Led. Strategic people management.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Evolução do Grupo Faulim	15
Quadro 2 – Escolas e formulações estratégicas	18
Quadro 3 – Escolas e abordagens	21
Quadro 4 – Implicações para a eficácia da liderança gerencial segundo contraposições das características do líder por universalidade e possibilidade de aprendizado	51
Quadro 5 – Perspectivas da liderança por base da influência	53
Quadro 6 – Relação de líderes e funções	59
Quadro 7 – Relação de colaboradores e funções.....	60
Quadro 8 – Detalhamento dos procedimentos da pesquisa.....	61

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Relação da perceptividade das Políticas de Gestão Estratégica de Pessoas para os líderes.....	62
Tabela 2 – Diagnóstico das dimensões da liderança na gestão estratégica de pessoas.....	66
Tabela 3 – Diagnosticar o papel dos líderes no alinhamento das estratégias de gestão de pessoas	69
Tabela 4 – Gêneros da amostra dos líderes.....	70
Tabela 5 – Idade em relação à amostra dos líderes.....	71
Tabela 6 – Tempo de empresa da amostra dos líderes.....	71
Tabela 7 – Nível de instrução da amostra dos líderes.....	72
Tabela 8 – Relação da perceptividade das Políticas de Gestão Estratégica de Pessoas para os liderados	75
Tabela 9 – Diagnóstico das dimensões da liderança na gestão estratégica de pessoas para os liderados.....	78
Tabela 10 – Diagnosticar o papel dos líderes no alinhamento das estratégias de gestão de pessoas	82
Tabela 11 – Gênero da amostra de liderados.....	85
Tabela 12 – Idade da amostra de liderados	85
Tabela 13 – Tempo de empresa.....	86
Tabela 14 – Nível de instrução.....	86

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APO	Administração por Resultados
Gepos	Grupo de Estudos e Pesquisas em Organizações
RH	Recursos Humanos
TD&E	Treinamento e Desenvolvimento
Unimep	Universidade Metodista de Piracicaba

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	Problema	12
1.2	Objetivo Geral	12
1.3	Objetivos Específicos	12
1.4	Pressupostos	13
1.5	Justificativa	13
1.6	Metodologia	14
1.6.1	A empresa	14
1.7	Estrutura do Trabalho	15
2	ESTRATÉGIA: ORIGENS E CONCEITOS	17
2.1	GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS: EVOLUÇÃO E CONCEITOS	20
2.2	Evolução da Área de Recursos Humanos	27
2.3	Políticas e Processos de Gestão Estratégica de Pessoas	32
2.4	O Alinhamento da Estratégia da Gestão de Pessoas com a Estratégia Organizacional	38
3	LIDERANÇA NO MUNDO CONTEMPORÂNEO	42
3.1	A Liderança	48
4	METODOLOGIA DA PESQUISA	58
5	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	62
5.1	Pesquisa Aplicada aos Líderes	62
5.1.1	Fechamento da análise e discussão da pesquisa aplicada aos líderes	72
5.2	Pesquisa Aplicada aos Liderados	74
5.2.1	Fechamento da análise e discussão dos resultados da pesquisa aplicada aos liderados	86
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	88
	REFERÊNCIAS	91

APÊNDICES	97
APÊNDICE A – Questionário aplicado aos líderes.....	98
APÊNDICE B – Questionário aplicado aos liderados	100

1 INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas pode ser entendida como um conjunto de procedimentos de ajuste do indivíduo de um estereótipo de eficiência previamente definido pela organização (FISCHER, 1997, p. 45).

Nos estudos de Mascarenhas (2008), a gestão estratégica de pessoas envolve um conjunto de esforços para a formulação e a implementação das estratégias empresariais. Nesse envolvimento, a formulação das estratégias vem sendo abordada como um processo de planejamento, destacando, em geral, duas etapas importantes: a de caráter quase permanente, que abrange a definição do negócio e a explicitação da missão da organização e de seus princípios orientadores; e a de caráter transitório, implicando a determinação de objetivos estratégicos e seus respectivos indicadores de desempenho, assim como a formulação das estratégias correspondentes para o alcance dos resultados desejados.

Deste modo, percebe-se a importância do capital humano para a formulação da estratégia na organização. Outro fator relevante poderá ser a relação com a visão, missão, objetivos e metas organizacionais.

A gestão de pessoas, segundo Gil (2006), visa à cooperação dos indivíduos que atuam nas organizações, equilibrando, assim, os objetivos individuais com os organizacionais. Para Dutra (2002, p. 17) é “um conjunto de políticas e práticas que permite a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-la ao longo do tempo”. Sendo assim, a gestão de pessoas passa a ter significado diferente frente às decisões estratégicas da organização, pois elas passam a participar como fontes de vantagem competitiva, sendo consideradas e tratadas de um modo diferenciado. As estratégias passam a orientar o relacionamento da organização em relação às pessoas (FISCHER, 1998; COVEY, 2000).

Segundo Becker, Huselid e Ulrich (2001), a implementação estratégica bem-sucedida relaciona o foco dos empregados pelo alinhamento estratégico ao foco organizacional. Neste alinhamento, o papel do líder torna-se fundamental, pois a liderança é um processo que pode influenciar os outros a se comprometerem com a busca de objetivos comuns (MOTTA, 1994).

Motta (1994) vem a relatar três diferentes dimensões para a tão sonhada liderança eficaz, sendo a primeira delas a dimensão organizacional, na qual se dá a exposição das habilidades referentes ao domínio do contexto sobre o caráter situacional e a liderança. O dirigente deve, então, conhecer a empresa, seus objetivos, as questões social, econômica e política ao seu macroambiente. A segunda dimensão é a interpessoal que são as habilidades de comunicação e interação. A partir do ato de interagir com as pessoas é que se consegue influenciar o comprometimento e a confiança mútua. A terceira dimensão é a de características individuais, ou seja, as qualidades do líder. Não basta que apenas ele tenha visão do negócio, é preciso conquistar seguidores. Assim, as atitudes e habilidades são necessárias ao líder, mas não totalmente suficientes.

Por meio das dimensões citadas, pode-se ter um diagnóstico da liderança em relação à gestão de pessoas e o alinhamento das estratégias na organização.

1.1 Problema

Qual o papel do líder nas estratégias de gestão de pessoas?

1.2 Objetivo Geral

Diagnosticar o papel da liderança nas estratégias de gestão de pessoas no Grupo Faulim, do setor da construção civil.

1.3 Objetivos Específicos

Para melhor entender a pesquisa, serão demonstrados os seguintes objetivos específicos:

- Verificar o olhar dos liderados frente a liderança.
- Diagnosticar as políticas de gestão estratégica de pessoas.
- Diagnosticar o papel dos líderes no alinhamento das estratégias de gestão de pessoas.
- Diagnosticar as dimensões da liderança na gestão estratégica de pessoas.

1.4 Pressupostos

Pressuposto 1: Os líderes estão alinhados com as políticas estratégicas de gestão de pessoas da organização.

Pressuposto 2: Os líderes têm papel fundamental no alinhamento das estratégias de gestão de pessoas.

Pressuposto 3: As dimensões da liderança estão presentes na gestão estratégica de pessoas.

1.5 Justificativa

A intenção é oferecer contribuições para análises em relação às práticas de gestão de pessoas nas organizações, até então baseadas nos valores e anseios da organização.

Muito embora o Grupo Faulim seja uma organização com tradição e alvo de muitas especulações na competitividade do mercado, não se verificou a existência de estudos que abordem as problemáticas existentes em relação ao objetivo proposto.

Acredita-se que a busca de diagnósticos em seu campo, em relação ao estudo, poderá acrescentar a estratégia organizacional, pois a relação entre os Recursos Humanos (RH) e demais departamentos da organização vem beneficiar para o alcance dos objetivos organizacionais e individuais.

O estudo torna-se relevante, pois demonstra a organização apontamentos necessários para a melhor eficácia em relação ao capital humano.

Para o Programa de Mestrado Profissional da Universidade Metodista de Piracicaba (Unimep), em específico o Grupo de Estudos e Pesquisas em Organizações (GEPOS) traz mais uma contribuição em relação ao capital humano, ainda muito discutido em literaturas e pouco usado em práticas organizacionais.

Para a mestranda, o estudo contribuirá para o despertar da pesquisa científica e para a preparação à docência.

1.6 Metodologia

A pesquisa enquadra-se em diagnóstica e tem como base um estudo de caso da empresa Faulim, para o qual foram entrevistados líderes e liderados, por meio de questionários, ficando, assim, caracterizada como pesquisa qualitativa.

1.6.1 A empresa

O Grupo Faulim foi fundado com destaque em seu compromisso para com seus clientes, em investir no desenvolvimento tecnológico e no padrão de qualidade de seus produtos.

A qualidade sobre custos reduzidos é seu desafio permanente, e em todos os setores tem como meta desenvolver produtos e sistemas construtivos simples que facilitem a construção e ofereçam estratégias diferenciadas para cada obra em particular, com o comprometimento aliado à postura ousada frente ao mercado da construção civil.

O Grupo tem seu objetivo voltado para todas as etapas de uma construção, oferecendo produtos com excelência tecnológica, economizando materiais, tempo de execução e de mão de obra, com máxima qualidade e menor custo. Essa relação focada no máximo de aproveitamento dos materiais também beneficia o meio ambiente, pois utiliza seus recursos de forma correta e segura à saúde de seus colaboradores.

A empresa está no mercado há 37 anos e tem, em seu quadro funcional, 233 funcionários.

O Quadro 1 apresenta a evolução do Grupo Faulim.

Quadro 1 – Evolução do Grupo Faulim

Ano	Descrição
1976	Início da primeira empresa da família que leva o nome de Orlando Modolo Faulim e Filhos Ltda., com o lançamento do primeiro produto da marca Faulim, o tijolo maciço.
1982	Extração de matéria-prima, produzindo a argila e areia.
1986	Atua na pecuária, produzindo gado de corte e leite.
1988	Inaugura uma nova empresa, a Cerâmica Faulim Ltda., apresentando a lajota de cerâmica e tijolo furado.
1992	Fundação da Cerâmica Por do Sol Ltda. Produto: lajota cerâmica.
1996	Traça um novo ramo de atividade, com a empresa Treliça Faulim Ind. e Com. de Ferro Ltda., produzindo a armadura treliçada.
1999	O departamento de engenharia lança a lajota cerâmica saliente.
2000	Investimentos para expansão do Setor de Desenvolvimento.
2001	Depois de muito estudo, é apresentado um novo e revolucionário sistema de cobertura denominado TREFOR.
2003	Aquisição de uma nova empresa: Cerâmica Solo Arte Ltda.
2005	Nasce uma nova empresa, a Faulim Telhas Ltda. – EPP, produzindo a telha cerâmica.
2007	Compra da empresa e da marca Cerâmica Laranjal Paulista Ltda. que produz telha cerâmica.
2009	Lançamento da canaleta multifuncional para lajes unidirecional e bidirecional (produto produzido com material 100% reciclável).
2012	A Faulim inicia estudos para verificar a influência das nervuras transversais no comportamento das lajes pré-fabricadas unidirecionais. Os estudos encontram-se em desenvolvimento, em parceria com a Faculdade de Engenharia da Unesp, <i>Campus</i> de Bauru, sob a coordenação do Prof. Dr. Carlos Eduardo Javaroni.
2013	Inicia-se o processo de produção do aço CA60 Faulim, após o registro concedido pelos órgãos competentes.

Fonte: Elaboração própria.

1.7 Estrutura do Trabalho

O trabalho está estruturado em sete capítulos:

Primeiro capítulo – compreende a introdução, a contextualização do estudo, o problema, o modelo conceitual, as proposições, os objetivos, as contribuições e justificativas e a estrutura dos capítulos.

Segundo capítulo – apresenta a revisão bibliográfica sobre estratégia.

Terceiro capítulo – traz a revisão bibliográfica referente à estratégia de pessoas, a evolução e os conceitos.

Quarto capítulo – aponta a revisão bibliográfica sobre liderança: conceitos e tipologias.

Quinto capítulo – descreve a metodologia de pesquisa, a tipologia do estudo, os instrumentos de coleta de dados, o questionário, o *focus group*, os sujeitos e a amostra e, por último, as variáveis da pesquisa.

Sexto capítulo – expõe as análises e os resultados obtidos no estudo da organização envolvida.

Sétimo capítulo – aborda as conclusões e considerações finais do estudo, bem como suas limitações e recomendações para estudos futuros.

2 ESTRATÉGIA: ORIGENS E CONCEITOS

Quando se pensa na palavra competição, pode-se imaginar que ela já exista há muitos anos, desde o aparecimento da própria vida. Desta forma, ao longo de milhões de anos, desenvolveu-se uma complexa rede de interação competitiva (MONTGOMERY; PORTER, 1996).

Os autores ainda dizem que há milhões de anos a competição natural não envolvia a estratégia. As pessoas compreendiam que estavam competindo entre si, mas nesta disputa apenas ajustavam-se os mais aptos às políticas organizacionais sem pensar num modo diferente de criar e desenvolver ações. Sendo assim, o uso da imaginação e do raciocínio lógico pode tornar possível a questão da estratégia.

A estratégia existe para planejar a evolução de uma empresa. É a busca de um plano de ação usado como ajuste à vantagem competitiva. Os autores ressaltam ainda que a competitividade existe desde nossos primórdios, a partir do momento em que os seres humanos combinaram inteligência, imaginação, recursos acumulados e comportamentos coordenados para conduzir suas guerras. Já a competição estratégica é mais recente e pode impactar tão profundamente na produtividade das empresas quanto a Revolução Industrial influenciou na produtividade individual. A estratégia requer da organização comprometimento e dedicação (MONTGOMERY; PORTER, 1996).

Segundo Porter e Montgomery (1998), quando busca se entender a essência da formulação da estratégia, se pensa em lidar com a competição. Em síntese, a competição dos indivíduos e seu diferencial é uma grande ferramenta estratégica.

Wright, Kroll e Parnell (2007) escrevem que a estratégia complementa o planejamento da administração para o alcance de resultados consistentes em sua missão e objetivos gerais da organização. Os pontos importantes para encarar a estratégia são sua formulação, seu desenvolvimento, e a implementação, ou seja, como a colocar em prática e como a controlar taticamente.

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 19), “somos os cegos e a formulação de estratégia é nosso elefante”. Nesta colocação, os autores visam demonstrar que no cotidiano organizacional os indivíduos sempre se deparam com partes da estratégia, mas nunca a conhecem por inteiro.

Os autores ainda mostram algumas escolas e suas formulações estratégicas no Quadro 2, apontando dez pontos importantes e distintos para a reflexão na prática gerencial.

Quadro 2 – Escolas e formulações estratégicas

Escolas	Formulação da estratégia
<i>Design</i>	Processo de Concepção
Planejamento	Processo Formal
Posicionamento	Processo Analítico
Empreendedora	Processo Visionário
Cognitiva	Processo Mental
Aprendizado	Processo Emergente
Poder	Processo em Negociação
Cultural	Processo Coletivo
Ambiental	Processo Reativo
Configuração	Processo de Transformação

Fonte: Adaptado de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 20-21).

O intuito de apresentação das escolas no Quadro 2 é dar sentido à evolução na área da estratégia. Para Mintzberg, Ahlstrand, Lampel (2010), nas primeiras escolas a natureza foi prescritiva, ou seja, se preocuparam mais com a formulação das estratégias do que como necessariamente elas se formavam. Já na segunda escola, em meados de 1970, o auge em publicações e práticas mostrou a formulação estratégica como um processo de planejamento formal separado e sistemático. A terceira escola, chamada de posicionamento, focalizava a seleção de posições estratégicas no mercado. As outras seis escolas consideraram os aspectos específicos do processo de formulação das estratégias, preocupando-se mais com a descrição de como as estratégias são de fato, do que com o comportamento estratégico ideal.

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), o desenvolvimento da escola cognitiva, embora pequeno, foi importante, pois ela buscava usar mensagens da psicologia cognitiva para entrar na mente do estrategista. Já na escola do aprendizado, a estratégia deve ser olhada a passos mais curtos, à medida que a organização se adapta ou aprende. A escola do poder é semelhante a essa, porém, trata a formulação da estratégia como um processo de negociação, seja entre os

grupos participantes da organização ou a organização com seus ambientes externos.

Existe uma identidade entre a escola do poder e a escola do pensamento, nas quais a formulação estratégica é enraizada na cultura da organização, olhando para o processo em seu fundamento como coletivo e cooperativo. Nesta sequência, também se encontra a escola ambiental, acreditando que a formulação estratégica reage de forma ao seu contexto externo, procurando compreender as pressões impostas sobre as organizações (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Os mesmos autores ressaltam ainda se a organização tem um modo de se acomodar rapidamente, torna-se importante descrever saltos de um quadro para outro, ocasionando um processo de transformação, incorporando grande parte da literatura e prática sobre mudanças estratégicas.

De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 23)

A formulação de estratégias não trata apenas de valores e da visão, de competências e de capacidades, mas também de militares e de religiosos, de crise e de desempenho, de aprendizado organizacional e de equilíbrio interrompido, de organização industrial e de revolução social.

A importância dos estudos desses autores se dá no entendimento de que a estratégia é uma ferramenta muito mais complexa do que parece e que pode ser utilizada por todas as escolas aqui expostas, conseguindo, desta forma, se adaptar de acordo com a situação de cada organização. Pode-se dizer que o diferencial estratégico se dá no entendimento da evolução em cada pensamento dessas escolas e na boa adequação à vivência atual da organização, deixando-se assim de pensar em apenas partes deste “elefante gigante” e, realmente entendê-lo em seu todo.

2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS: EVOLUÇÃO E CONCEITOS

Este capítulo apresenta as escolas e abordagens para a Gestão Estratégica de Pessoas, a evolução da área de Recursos Humanos e as Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas.

A importância da função da área de recursos humanos deve estar voltada mais às pessoas do que aos negócios. Sua nova filosofia precisa estar centrada na “análise da organização” e não em indivíduos, embora a participação deles seja o principal apoio para a realização dos objetivos organizacionais (CARVALHO, NASCIMENTO; SERAFIM, 2012). Para demonstrar outra forma de expor em uma linha de tempo, os autores Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2007) fazem uma retrospectiva por Eras, de modo a lembrar desde o seu início, no século XVIII, até o século XX.

No século XVIII, a Era Industrial trouxe a divisão do trabalho, com características de fragmentação e programação, tendo a eficiência e produtividade como únicos critérios para a otimização dos fatores de produção e o aprimoramento dos recursos. A incorporação das máquinas, em busca de resultados e contínuo progresso, trouxe crédito de um crescente bem-estar.

Para Vergara (2006, p. 16), “a sociedade industrial, construída com carvão, ferro, aço e eletricidade construiu também uma lógica de pensamento que privilegia a fragmentação”. A autora deixa claro em seus estudos que esta sociedade causava aos indivíduos uma determinada doença degenerativa, pois nela se fazia apenas aquilo que era designado, nada se criava, não havia inovação. Desta forma, alguns estudiosos contribuíram e marcaram época na área de recursos humanos por terem estabelecido uma linha de tempo e suas respectivas escolas e abordagens. Estabelecendo uma base por meio dos estudos de Santos et al. (2008), coloca-se a seguir didática sucinta relacionada a essas escolas e abordagens apresentadas no Quadro 3.

Quadro 3 – Escolas e abordagens

Escolas	Abordagens
Escola da Administração Científica ou Escola	Na tarefa, com padronização voltada à

Clássica (1900 e 1930)	eficiência e à produção.
Escola das Relações Humanas (1930)	Recaiu nas relações e a base no grupo.
Escola de Administração Burocrática (1940)	Processo e as ênfases, normas e regulamentos.
Escola Sistêmica (1950 e 1970)	Sistema e as ênfases, a interdependência e a interação.
Abordagem de Administração por Objetivos ou Administração por Resultados (APO), (1954)	Teve como eixo o objetivo e a ênfase no resultado.
Escola Contingencial da Administração (1960)	O foco foi a situação e a ênfase, a adaptação situacional.
Escola de Administração Estratégica (1970)	A base foi a estratégia e a ênfase, o ambiente.

Fonte: Elaboração própria.

Segundo Albuquerque e Leite (2009), a partir da década de 70, algumas abordagens científicas no campo da administração foram trazendo novas ideias para as organizações e pesquisadores, apresentando assim, em 1980, a Abordagem da Administração Japonesa, com foco no consenso e na cooperação e com ênfase na integração. Na mesma época, pode-se destacar a Abordagem da Administração Empreendedora, residindo sua base na inovação e no risco, enfatizando a iniciativa e a realização.

Gil (2006) contribui expondo que as empresas, em meados da década de 80, passaram a sofrer sérios desafios, tanto de natureza ambiental quanto organizacional, assim como a globalização da economia, o desenvolvimento tecnológico, a evolução das comunicações, a competitividade, entre outros.

Para Gil (2006, p. 23),

[...] nem todas conseguiram ajustar-se a esses desafios, e muitas das que sobreviveram passaram por experiências, como a reengenharia, a terceirização e o *douwnsizing*, que produziram conseqüência de certa forma dramáticas para seu pessoal.

Para Albuquerque e Leite (2009), o perfil traçado para o RH, na década de 1980, envolvia: formulação da estratégia empresarial; definição da filosofia gerencial; planejamento do processo de desenvolvimento organizacional; posicionamento da organização frente ao ambiente externo.

Mattos (1992) vem reforçar esta mudança de discurso, quando passou a refletir sobre a expressão de recursos, em sua plena etimologia, associada aos seres humanos, respeitando a vida das pessoas nos ambientes organizacionais.

Os autores Albuquerque e Leite (2009) ainda ressaltam que, em 1990, surgiu a Abordagem da Teoria do Caos e Complexidade, pressupondo situações e comportamentos de organizações operadoras de sistemas dinâmicos, determinativos e não lineares. Neste ano, surge a Abordagem da Administração Virtual, com a ideia de exigir das empresas que gerassem condições para atender os clientes situados em diferentes localidades, proporcionando entregas rápidas, com variedades de produtos sob medida. Teve foco nos produtos virtuais e ênfase na satisfação instantânea e personalidade do cliente.

Deste modo, segundo Gil (2006, p. 23-24), “o peso do empregado, por sua vez, torna-se mais evidente numa organização à medida que sua força de trabalho esteja envolvida principalmente com atividades especializadas”.

Para Albuquerque e Leite (2009), a década de 1990 proporcionou grandes ideias, surgindo também a Abordagem de Administração do Conhecimento, oriunda de empresas com utilização de informações em grande escala. Teve seu foco no capital humano e ênfase no acúmulo de estoque de conhecimento.

Em 1998, foi desenvolvido um estudo que mostrava o Modelo de Gestão de Pessoas e o Sistema de Administração de Recursos Humanos com diferenciais. Albuquerque e Leite (2009) ressaltam que a função dos recursos humanos era estabelecida simplesmente como extensão das demais funções administrativas para o âmbito das relações humanas. Já Fischer (1998) contribui dizendo que o conjunto de relações essencialmente humanas (sociais, entre grupos, interpessoais e organizacionais), ocorridas entre organização e pessoas fora esquecido.

A autora acima citado deixou ainda a afirmativa de que o Modelo de Gestão Estratégica de Pessoas não poderia ser reduzido apenas pelo caráter instrumental, pois a consideração dos procedimentos e das práticas institucionais é parte dele e não sua totalidade. A autora ressaltou que a palavra “modelo” seria substituída por sistema, área ou setor, com o objetivo de ampliar o conceito, além da consideração da estrutura, instrumento e as práticas normatizadas como elementos componentes da gestão estratégica nas organizações, permitindo incluir tudo o que possa interferir nas relações do indivíduo e a organização.

O Modelo de Gestão Estratégica de Pessoas referia-se ainda a um mecanismo abstrato que simplificava a realidade e permitia orientação e decisão dos envolvidos no ambiente organizacional. Desta forma, um novo critério de efetividade

surgiu na década de 1980, com caráter estratégico dos sistemas de gestão de Recursos Humanos (FISCHER, 1998).

Esse período proporcionou exigências de enormes mudanças, e a necessidade de transformação cultural, demonstrando a evolução do conceito de Administração de Recursos Humanos. Albuquerque (1999) alertou a mudança do Modelo de Controle da Administração Científica para o Modelo de Comprometimento das Pessoas com os Objetivos Organizacionais, devido à crescente necessidade de gradativa orientação estratégica e planejamento.

A prática ainda obtinha profissionais presos apenas às funções burocráticas e tradicionalistas, com as quais Marras (2000) contribui dizendo que os gestores de Recursos Humanos deveriam obter perfil de planejador estratégico, estilo de liderança situacional, visão holística, formação humanística, com empatia para os relacionamentos com executivos da empresa e com os trabalhadores do chão de fábrica.

Ainda segundo Marras (2000), a migração da Administração de Recursos Humanos para a Administração Estratégica de Recursos Humanos tem suas razões atreladas à globalização dos mercados e desdobramentos das organizações; aos paradigmas tecnológicos; às mudanças na filosofia de vida; ao perfil cultural da organização e ao foco modificado de seus resultados organizacionais.

Ao concentrar a atenção para a liderança neste novo pensamento, entendendo a gestão estratégica de pessoas como abordagem holística, Vergara (2003) contribui dizendo que a integração dos processos compartilha o trabalho ao poder, devido aos diálogos das diferentes áreas de conhecimento e da influência delas na vida cotidiana. Pode-se dizer, então, que os conceitos de administração científica voltada à administração de recursos humanos como suprimento, aplicação, manutenção e controle deixam de responder à necessidade atual das organizações.

Devido à tamanha evolução de abordagens, uma contribuição de Albuquerque e Leite (2009) trouxe aprimoramento aos conceitos de estratégia com análise, formulação da missão e objetivos organizacionais e até mesmo suas políticas e planos de ação para alcançá-los, não se esquecendo dos impactos das forças do meio ambiente e a competição.

Para Mascarenhas (2008), vale ressaltar algumas implicações para a evolução das ideias da gestão estratégica de pessoas, sendo elas, as possibilidades

de desenvolvimento para os agentes da gestão e o entrelaçamento entre as abordagens desenvolvidas em campos acadêmicos distintos.

Os papéis definidos por Ulrich (1998) foram o ajuste das estratégias de recursos humanos ao organizacional com resultado da execução da estratégia; a administração da infraestrutura da empresa com a reengenharia dos processos, tendo como resultado a construção de uma base eficiente; a administração da contribuição dos funcionários, os ouvindo e respondendo para que assim pudesse obter resultados de cada um deles; gerir a administração da transformação e mudança, e tendo como resultado a criação de uma organização renovada e competitiva.

A coordenação dos trabalhos e o bom trato com as pessoas, para Ulrich (1998), trazem competitividade. Os profissionais que pudessem se dedicar a acionar suas práticas de recursos humanos, arquitetariam e integrariam capacidades criando valores e resultados organizacionais.

Para Ulrich (2000), a transmissão do operacional para o estratégico torna-se o aprender a dominar os processos operacionais e estratégicos com o pessoal, tendo a responsabilidade pelos resultados e construindo maneiras para sua obtenção. Nesta época, os profissionais de recursos humanos já pensavam em resultados, alguns sendo generalistas, obtendo criação de laços com os clientes e gerando valores na transformação de estratégia em ação. Outros especialistas, com o domínio da teoria de recursos humanos e acompanhando e desenvolvendo inovações neste campo.

Segundo Ulrich (2001a), a comunicação de recursos humanos emerge para múltiplas parcerias, assim como: gerentes de linha, profissionais de recursos humanos, profissionais de apoio e autônomos.

A familiaridade com a teoria de recursos humanos para os profissionais é de extrema importância e funciona como pré-requisito para aqueles que trabalham com treinamento, desenvolvimento e formação, assim como a teoria da motivação serviria como base para o estímulo de remuneração. A teoria da mudança organizacional usada como fundamento para os profissionais de recursos humanos para que se empenhassem pela eficácia organizacional. Sendo assim, a comunidade de recursos humanos poderia trazer responsabilidades no processo de agregação de valor e obtenção de resultados. A preservação da essência da

organização e o estímulo ao progresso são características de empresas visionárias (ALBUQUERQUE; LEITE, 2009).

Em 2000, conseguiu a mais recente abordagem, a Gestão sob forma de uma Rede de Valor, sendo necessário envolver operação conjunta e cooperativa de várias empresas no atendimento integral ao cliente, dando a ele o real valor. Seu foco recaiu no alinhamento com o cliente e sua ênfase na operação conjunta, integrada, ágil e digital (ALBUQUERQUE; LEITE, 2009).

Segundo Ulrich (2000), não se deve pensar apenas em toda esta evolução, mas, sim, nos caminhos que a gestão de pessoas irá trilhar. A maior tarefa que pode ser proposta aos gestores de pessoas na atualidade organizacional pode ser a de superar os grandes desafios que envolvem a atual transição. “O grande desafio é o da mudança e mais mudança” (ULRICH, 2000, p. 39). Para Gil (2006), as pessoas precisam aprender a aprender sempre, ser inovadoras, assumindo estratégias com velocidade e naturalidade.

Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2007) colocam que, na segunda metade do século XX, as características se voltaram para a essência da sociedade industrial, tendo diferenciação de emprego dos trabalhadores no setor de serviços. Este novo modelo da sociedade pós-industrial centralizou-se na flexibilidade da produção, trabalho intelectual e utilização de equipes de trabalho, se distanciando do trabalho individualista. Desta forma, os indivíduos passaram a ser olhados como seres sociais capazes, principalmente de trabalhar em grupo. Deu-se, assim, a oportunidade ao nascimento do planejamento estratégico nas organizações, com definição e estratégia e minimização dos impactos gerados por tantas incertezas.

Os autores acima ressaltaram que no final deste século, a representação foi pela Era Informacional, mostrando os recursos humanos de uma forma global e surgindo assim os empreendimentos em rede. A compreensão de competência foi entendida como um trabalho essencialmente humano para sua situação profissional.

A Era Informacional propõe um excesso de informações que vem atrapalhar, pois ainda não se sabe qual seria a mais relevante. De acordo com Vergara (2006, p. 18), “De qualquer maneira, a informação viola as fronteiras geográficas e revela o movimento de globalização”.

Para a autora, nesta sociedade de informação, as decisões são centralizadas entre continentes e países, por meio de movimentos de mercados, exigências de reprodução de capital e embalados por negócios, quando são invadidas pequenas e

grandes cidades por empresas maiores, com culturas diferenciadas, diferentes formas de trabalho e de vida, entre outros.

O século XXI foi marcado pela exigência de novas formas de se fazer negócios quando as comunicações por satélites trouxeram interatividade e instantaneidade para as empresas e países. O espaço físico deixou de ser imprescindível dando espaço real à tecnologia, descobertas e comercialização. As considerações de ativos das organizações levaram ao capital social organizacional constituído por relações sociais, confiança mútua e aprendizado compartilhado. Ao capital humano se deu a importância de seus conhecimentos, habilidades, experiências individuais e criatividade. E, no capital organizacional, as características de suas culturas organizacionais, processos de produção, reputação e direitos de propriedade intelectuais. Estes ativos teriam a real capacidade da promoção de vantagens competitivas (HANASHIRO; TEIXEIRA; ZACCARELLI, 2007).

Para esses autores, o trabalho nesta sociedade informal passou a ser parte de autodesenvolvimento pessoal e profissional, se esquecendo do pensamento apenas de mero meio de sobrevivência e acúmulo de riquezas. As organizações passaram a olhar as pessoas como seres em constante evolução e como cocriadoras de bem-estar e riquezas, ao invés de apenas olhá-las como recursos.

A criação do alinhamento pode ser o trabalho mais importante para Collins e Porras (2000) e como um primeiro passo na remodelação da visão ou missão da organização, construindo assim uma empresa visionária.

Conquistar e reter talentos na organização, dando o máximo de si na produtividade e sendo favorável aos objetivos organizacionais e individuais é o significado positivo da administração de recursos humanos, que alcança eficiência, a chamada eficácia e efetividade (ALBUQUERQUE; LEITE, 2009).

Os autores colocam que ao longo de tantas décadas, a compreensão do significado da gestão estratégica de pessoas pode corresponder ao ato de destituir a despersonalização nas relações entre as pessoas dos modelos mecanicista e reducionista, pelo qual as organizações foram projetadas e administradas.

Segundo Albuquerque e Leite (2009), o ser humano traz a capacidade de domínio, as forças naturais, a humanização da natureza e autocriação pelo trabalho. Para que haja transformação no todo, torna-se necessário a geração de

oportunidades (intrínseca e extrínseca), em cada parte dessa totalidade, permitindo aos processos de mudança eficiência e eficácia.

2.2 Evolução da Área de Recursos Humanos

O termo recursos humanos é utilizado desde o seu surgimento, e se fundamenta em princípios e práticas da administração científica, traz suporte à racionalidade do trabalho, visando aumento da produtividade e redução de custos (ALBUQUERQUE; LEITE, 2009).

A administração de recursos humanos tem como finalidade o senso de integração do trabalhador com a organização. Entende-se como a área que trata de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, manutenção, controle e avaliação de pessoal (GIL, 1994).

Pode ser definida como “uma série de decisões integradas que formam as relações de trabalho; sua qualidade influencia diretamente a capacidade da organização e de seus empregados em atingir seus objetivos” (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000, p. 19).

Para Ribeiro (2005), o modo como as pessoas se comportam, decidem, trabalham, tocam negócios e cuidam dos clientes é variado. Desta forma, são elas que produzem, servem o cliente, vendem, tomam decisões, motivam, lideram, comunicam, e supervisionam os negócios das empresas. Neste cenário funcional existe a necessidade das organizações manterem políticas e diretrizes que possam demonstrar como lidar com os indivíduos em suas atividades.

Ainda, segundo Ribeiro (2005), as pessoas que planejam, produzem os produtos e serviços, se responsabilizam por vendas, alocação de recursos financeiros são as que controlam a qualidade e estabelecem as estratégias e objetivos organizacionais. Sendo assim, os recursos humanos são extremamente essenciais para toda e qualquer organização. O capital humano é o responsável pela criatividade nas organizações, podendo assim atingir as metas e objetivos determinados.

Para Marras (2000), a fase da estratégia teve sua introdução com os primeiros programas com os quais os planejamentos estratégicos da organização estavam interligados. Assim, se destacavam as primeiras preocupações e dificuldades de longo prazo com os seus trabalhadores. Neste cenário se teve uma

nova evolução organizacional do cargo de Gerente de Recursos Humanos, o qual passava da posição gerencial de terceiro escalão, em nível ainda tático, para ser reconhecido como diretoria, em nível estratégico nas organizações.

Assim, o estudo de Albuquerque (1987) demonstrou a grande necessidade de se pensar de uma forma estratégica o termo de recursos humanos, observando principalmente a consideração do ambiente externo na formulação das estratégias do negócio, analisando em suas implantações as realidades que as empresas enfrentavam em termos de pessoas e as suas necessidades para a implantação destas estratégias.

Para Albuquerque e Leite (2009), o construir, destruir e reconstruir permitem mudanças para a história de uma organização.

A administração de recursos humanos, a área de gestão estratégica de pessoas ou gestora do fator humano, enquanto dominações carecem preconizar um espaço para além dos modismos e enfatizar a prática de ações exitosas baseada no binômio ético coerência/consciência, de modo peremptório, somente assim capaz de afastar os riscos de arrefecer o potencial humano depositado nas organizações. (ALBUQUERQUE; LEITE, 2009, p. 16).

A organização acaba sempre ditando regras para que seus funcionários se ajustem de uma forma ou de outra. Sendo assim, Fischer (1997) contribui dizendo que se a organização não oferecer práticas de incentivo à criatividade, não permitir a inclusão de novas alternativas de ação, obtendo apenas estruturas rígidas, terá como resultado funcionários pouco esforçados na busca do novo e muito menos vantagem competitiva em um mercado tão exigente.

De acordo com este estudo, pode-se ver a importância do capital humano para a estratégia assim pautada nas estruturas, tecnologias e estratégias da organização. Outro ponto importante poderá ser a sua relação com a visão, missão, objetivos e metas organizacionais.

A Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais. Essa expressão aparece no final do século XX e guarda similaridade com outras que também vêm popularizando-se, tais como Gestão de Talentos, Gestão de Parceiros e Gestão de Capital Humano. (GIL, 2006, p. 17).

Segundo Gil (2006), a expressão Gestão de Pessoas substituiu a Administração de Recursos Humanos, sendo a mais comum entre todas as nomenclaturas desta área, quando se pode designar o modo de lidar com os indivíduos nas organizações.

Nesta linha da gestão de pessoas, Albuquerque (1987) desenvolveu pesquisa enfocando a importância e a necessidade de se pensar em recursos humanos no nível organizacional estratégico. Envolvendo o perfil traçado em: formulação da estratégia organizacional; a definição da filosofia gerencial; o planejamento do processo de desenvolvimento organizacional; o posicionamento da organização em relação ao ambiente externo. Pode-se dizer que as implicações demonstravam as necessidades de migração da administração de recursos humanos para a administração estratégica de recursos humanos.

Segundo Fischer (1998), o termo gestão de pessoas procurava ressaltar o caráter da ação voltado para a gestão e seu foco de atenção para as pessoas.

A gestão de pessoas tem a função gerencial, visando à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais. Ela proporciona uma evolução das áreas designadas no passado como Administração de Pessoal, Relações Industriais e Administração de Recursos Humanos (GIL, 2001).

Para o autor, essa nova expressão organizacional veio substituir a administração de recursos humanos, ainda muito utilizada atualmente.

Limongi-França (2007) afirma que a gestão de pessoas deve ocorrer a partir da visão integrada dos indivíduos e de questões fundamentais como as expectativas sobre as relações de trabalho, o contrato psicológico que define o que a pessoa quer da empresa e o que esta quer de seu pessoal, perfis de personalidade, grupos, equipes, lideranças, processos de cooperação, competição, empatia, cultura organizacional, valores, questões éticas, entre outros aspectos ligados à vida social.

Segundo a autora, os processos comportamentais e os conceitos devem estar presentes nos modelos e práticas do cotidiano organizacional, sendo necessário o conhecimento dos aspectos comportamentais integrados aos administrativos.

Os aspectos comportamentais nos mostram as expectativas e ressaltam as necessidades, valores pessoais e história de vida dos indivíduos podendo demonstrar sua dedicação, seu vínculo com a empresa, o significado do trabalho e sua competência (LIMONGI-FRANÇA, 2007). Esta visão demonstra uma ferramenta

importante para os gestores, mas não basta apenas analisar, visualizar, e, sim, realmente diagnosticar as dificuldades para obter melhorias.

Limongi-França (2007) diz que nos aspectos administrativos relacionados à gestão de pessoas, deve-se ter a preocupação com a contratação; as definições para o recrutamento e seleção; a manutenção, na qual se prioriza treinamento e desenvolvimento; salário e remuneração; o momento da preparação para carreira e competências; o reconhecimento, por meio da avaliação de desempenho; saúde e segurança; a uniformização; a qualidade de vida no trabalho; a proteção com a comunicação interna, e endomarketing.

Segundo Gil (2011), a gestão de pessoas proporciona muito o modo das pessoas trabalharem em uma organização apenas com recursos materiais e financeiros. Desta forma, a gestão de pessoas contribui com um pensamento evolutivo dizendo que empregados devem ser chamados de cooperadores e parceiros.

Dutra (2002, p. 17) ressalta que a gestão de pessoas é “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”. Torna-se interessante observar que dentre estes conceitos um passa a completar o outro, trazendo bases à organização. Desta forma, pode-se colocar a gestão de pessoas referenciada a um conjunto de políticas e práticas assim definidas para o aumento da previsibilidade e controle, passando a desconsiderar as suas relações anteriormente estabelecidas entre indivíduos e organização, diferentemente do que ocorre com os outros recursos.

Para Becker, Huselid e Ulrich (2001), o caráter estratégico da gestão de pessoas pressupõe o alinhamento de recursos humanos com a estratégia organizacional, nos termos de missão, visão, estratégias, objetivos e planos.

Assim, a gestão de pessoas passa a ter significado diferente frente às decisões estratégicas da organização e participa como fonte de vantagem competitiva, sendo considerada e tratada de um modo diferenciado. As estratégias, então, orientam o relacionamento da organização em relação às pessoas (FISCHER, 1998).

Este tipo de alinhamento, segundo Pfeffer (1998), não ocorre facilmente em todas as funções dos recursos humanos, havendo a necessidade de se criar um meio para a identificação dos comportamentos e competências que os membros da

organização possuem. Dutra (2004) coloca que, um sistema de gestão de pessoas integrado e estratégico propõe maior sinergia entre suas partes e faz com que os processos de gestão do sistema se fortaleçam mutuamente, garantindo a esse sistema maior efetividade, coerência e consistência.

Nesse processo, Ulrich (1998) propõe um modelo de múltiplos papéis de profissionais de RH com utilização de dois eixos: o do foco, que vai do estratégico de longo prazo ao operacional de curto prazo e o das atividades que se estendem da administração de processos à administração de pessoas, criando valor para a organização. Nesse modelo, a participação do profissional de RH como um verdadeiro parceiro nas estratégias da organização e em suas práticas de gestão de pessoas é assim integrada: administração de infraestrutura da organização, em que o papel tradicionalista de especialista deste administrativo traz novas concepções ao desenvolvimento de processos eficientes para contratação, treinamento, avaliação, premiação, promoção e a gerência do fluxo de colaboradores na organização; administração da contribuição dos colaboradores, sendo o papel do defensor dos funcionários focado sobre metas em obtenção de maior envolvimento e competência do quadro de pessoal, por meio da provisão de recursos necessários aos empregados; administração da transformação e da mudança com o objetivo no desenvolvimento das capacidades para mudança organizacional, transformando o profissional de RH em agente de mudança. Estes aspectos estão alinhados com a perspectiva de macroanálise da gestão de pessoas.

Becker, Huselid e Ulrich (2001) argumentaram fatos importantes em relação ao que foi apontado por Ulrich (1998), no parágrafo acima. Os profissionais para estarem aptos ao exercício do papel estratégico e com parceria confiante para agregação de valores à organização precisam compreender todo o funcionamento organizacional para implantarem adaptações das políticas e práticas de RH às mudanças das condições da organização; dentro do caráter estratégico existe a necessidade do alinhamento de recursos humanos com a estratégia organizacional, na qual se deve englobar a missão, visão, estratégias, objetivos e planos.

Segundo Guest (1987), mesmo considerando a importância da integração das políticas da administração de recursos humanos, existe a consideração do tratamento das pessoas com relação às questões de comprometimento, adaptabilidade e alta qualidade.

Ainda na atualidade, encontram-se na prática de profissionais de RH as funções operacionais como folha de pagamento, as questões burocráticas e posturas rígidas sustentadas por inúmeros controles. A padronização para um gestor de RH deveria englobar: visão holística; perfil de planejador estratégico; estilo de liderança situacional; formação humanista com profunda empatia na consolidação de relações proveitosas, que sejam aplicadas tanto aos trabalhadores de níveis superiores como aos de níveis operacionais (MARRAS, 2000).

Quando se compara a estratégia de controle (administração tradicional de recursos humanos) com a estratégia do comprometimento das pessoas com os objetivos organizacionais (gestão estratégica de pessoas) podem-se identificar características organizacionais substancialmente diferentes entre elas. Algumas dessas características são apontadas pelo autor, abrangendo a estrutura organizacional (organização e realização do trabalho e sistema de controle), filosofia e valores (valores essenciais e comunicação interna) e políticas e sistemas de recursos humanos (contratação, treinamento, carreira, regime salarial e de incentivos) (ALBUQUERQUE, 1999, 2002).

Dutra (2002) contribui dizendo que para a empresa obter visão organizacional inovadora e estratégica deve viabilizar seus direcionamentos para a identificação do potencial das pessoas que nela trabalham.

A complexidade das inovações propõe às organizações a capacidade para captação, retenção e desenvolvimento de profissionais com aptidão necessária para adaptação às exigências atuais no meio em que atuam (ULRICH, 1998).

2.3 Políticas e Processos de Gestão Estratégica de Pessoas

Para os autores Demo et al. (2011), a gestão estratégica de pessoas passou a assumir papel, estratégico e com muita relevância, deixando assim de ter o papel de suporte de uma área tradicionalista para se pensar em competência organizacional essencial, sendo os indivíduos os reais protagonistas para a eficácia dos resultados, pois são possuidores de conhecimento, produzem inovações e capacidades organizacionais. Esta capacidade depende muito do alinhamento das metas da organização com as políticas, práticas e as funções da gestão estratégica de pessoas. A competência essencial da organização promove a realização do

alinhamento dos objetivos individuais e organizacionais, causando assim a chamada vantagem competitiva.

Ainda para Demo et al. (2011), a realização pessoal e profissional dos indivíduos pode depender de boas políticas e práticas da gestão estratégica de pessoas que deveria ser um dos maiores focos da definição dos objetivos organizacionais.

Dentro de seus recursos, os pré-requisitos da gestão estratégica de pessoas precisam ser bem determinados, quando se pode pensar na geração da vantagem competitiva e eles podem ser relacionados à área da gestão estratégica de pessoas de uma maneira muito próxima (DEMO et al., 2011).

Para Davel e Vergara (2001), as políticas e práticas da gestão de pessoas vem passando por processos de mudanças. Pode se tratar, segundo os autores, de uma mudança da consecução Taylorista para uma flexibilização, em que se valoriza competências e conhecimento. Eles colocam, ainda, a passagem da administração de recursos humanos para a gestão de pessoas sendo mais eficiente e humanizada.

Já para Fischer (2002), se for analisar o modelo de gestão de pessoas, pode-se dizer que seria a maneira que a empresa se organiza para orientar e gerenciar o comportamento humano no trabalho. Sua formalidade se compõe por seus princípios, crenças, valores, políticas, diretrizes de atuação e os processos e práticas. Seus processos só poderão ter sentido se forem orientados por princípios direcionados e com capacidade de influência nas relações organizacionais, tendo ferramentas de gestão com procedimentos específicos.

Os processos e práticas da gestão estratégica de pessoas não constituem tarefa fácil. Segundo Ribeiro e Biscoli (2004), o recrutamento e seleção, por exemplo, dispõe de um mínimo expressivo de candidatos para cargos a serem preenchidos, para os quais deixam um banco de dados, facilitando o planejamento de recursos humanos. Para Amorim (2010), estes processos geralmente são padronizados nas empresas, mas de certa forma enfatizam a análise do currículo, entrevistas, testes variados, dinâmicas diversas, exames médicos, e referências, para então chegar às aprovações finais dos candidatos que serão contratados.

Já para Ulrich (2001a), as políticas de gestão de pessoas devem ser preparadas para executar estratégias, gerenciar mudanças, envolver funcionários, operar com eficiência, sendo estes fatores importantes para uma organização competitiva.

Em contrapartida, Legge (1995) ressalta que os empregados podem comprometer-se mais, por sua própria vontade de fazer bem, e respeitando, de certa forma, a cultura organizacional. Uma das políticas de gestão de pessoas é a de envolvimento, a qual precisa que o funcionário tenha clareza das informações, um ambiente favorável para que se desenvolvam relacionamentos envolventes de integração. Desta forma, favorecerá a visão diferenciada no trabalho e projetos multidisciplinares (ULRICH, 1991).

Segundo Castanha e Santos (2003), por intermédio das práticas da gestão de pessoas pode-se ter maior contribuição para o aumento das competências da força de trabalho, a efetividade de resultados de estratégias organizacionais e maior promoção à cultura organizacional, com resultado de positividade em relação ao desenvolvimento de estratégia.

Em nossa atualidade, as práticas de gestão de pessoas, em sua implementação, sofrem influências da empresa e das pessoas, existindo também a questão instrumental, em que as mudanças do ambiente organizacional possam ocorrer, a partir das expectativas das pessoas e tragam grandes influências também em relação ao trabalho do indivíduo sobre seus objetivos individuais (DUTRA, 2002a). Os autores Bandeira, Marques e Veiga (2000, p. 134) colocam que o comprometimento dos indivíduos pode se dar por “forte vínculo do indivíduo com a organização, que o incita a dar algo de si, a saber: sua energia e lealdade”. Neste ponto, as organizações devem alinhar suas políticas e práticas organizacionais com as metas organizacionais.

Ulrich (1998, p. 46), contribui dizendo que:

[...] a compreensão das necessidades de seus funcionários garante atendimento elevando a contribuição global deles, a qual é essencial a qualquer ramo de atividade, não só por si mesma (a desabilidade social de funcionários dedicados), mas também porque ela influi na capacidade de uma empresa se transferir, atender expectativas do consumidor e melhorar o desempenho financeiro.

Para Becker e Ruas (1997), a importância de envolvimento para as iniciativas de controle de qualidade e a participação em melhorias são muito relativas. Contribuem, ainda, dizendo que uma estratégia válida nesta conceituação de comprometimento pode ser também os programas de participação de lucros ou resultados.

As práticas de gestão de pessoas devem ajudar os colaboradores a contribuírem com a organização mediante o comprometimento com a eficácia de seu trabalho e a necessidade da competência na sua realização (ULRICH, 1998).

Segundo Moraes, Marques e Correia (1998), existem três variáveis que podem interferir no envolvimento dos colaboradores em relação à eficiência de seu trabalho: uma relacionada às características pessoais, outra à natureza do trabalho desempenhado, dando oportunidade à autonomia e possibilitando o *feedback*, por não serem rotineiros, e a última pode se dar pelas práticas de gestão de pessoas como treinamento, oportunidades de desenvolvimento na empresa e promoções.

Dentro das práticas da gestão de pessoas, a questão de competências é muito enriquecedora e se torna um grande desafio às organizações, segundo Bassani, Niketiuk e Quelhas (2003), pois as competências são investimentos que valorizam o trabalho tanto quanto os investimentos destinados ao capital físico. Fleury (2002) ressalta que a competência pode ir além da qualificação de um funcionário, não apenas retratada por conhecimentos e especialidades, mas também vinculada à ação e ao desempenho.

Para Ulrich (2000), as práticas são os processos que as organizações têm, podendo assim ser ampliadas as competências individuais e as mesmas capacidades organizacionais. As práticas, segundo o autor, dividem-se em seis categorias: contratação, desenvolvimento, avaliação, recompensas, plano organizacional e comunicação.

As práticas de gestão de pessoas sobre influência da gestão de competências sofreram fortes mudanças em sua forma de contemplar a captação, retenção e desenvolvimento das competências. Sendo assim, a organização poderá alcançar seus objetivos sobre os destaques das seguintes práticas: captação de funcionários, treinamento e desenvolvimento, plano de carreira e avaliação de desempenho (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Segundo Robbins (2012, p. 242), “a qualidade da força de trabalho de uma organização resulta em ampla medida dos profissionais que são contratados para trabalhar nela”. Para o autor, mesmo que se promova motivação e boa liderança, se a pessoa for inadequada à cultura da organização e ao cargo que irá ocupar, ou seja, se foi mal recrutada, não apresentará bom desempenho. Mas mesmo com todo este processo de recrutamento, torna-se necessário que a gestão de pessoas esteja

alinhada com as estratégias organizacionais, pois, assim, traçará o perfil adequado que pretende se buscar no mercado.

Robbins (2012) ainda coloca que o recrutamento se dá diante da necessidade da organização em uma nova contratação; após determinado o perfil que a empresa necessita, passa-se à fase da seleção, buscando se aproximar ao máximo das identidades assim desejadas nos objetivos organizacionais.

Para Bohlander e Snell (2009, p. 526),

[...] muitos sistemas de trabalho de elevado desempenho começam com o recrutamento e práticas de seleção altamente diretivas. O recrutamento tende a ser amplo e intenso para se fazer a escolha do melhor grupo de candidatos. Então, ao selecionar indivíduos hábeis com a capacidade de aprender de modo contínuo e trabalhar cooperativamente, as empresas provavelmente compensem o tempo e as despesas investidos na seleção.

Robbins (2012, p. 243) diz que a seleção dos funcionários por meio de formulários de admissão, entrevistas, testes, entre outros, “todos são instrumentos por meio dos quais a organização obtém informações sobre um e outro candidato, que podem ajudá-la a determinar se ele possui as habilidades, os conhecimentos e as capacidades para o trabalho em questão”. Ainda encontram-se nas organizações de pequeno porte apenas apontamentos para uma vaga fim, sem esta importante ferramenta que é a seleção, resultando em muitos conflitos de identidade do candidato com a vaga.

Segundo o autor, a partir do momento em que o candidato é recrutado e selecionado, traz consigo competências, conhecimentos, habilidades e valores, realizando assim suas atividades com eficiência. Nesta linha, torna-se relevante ressaltar que as organizações passam por muitas mudanças, novos cenários de gestão são exigidos, então, cabe pensar no desenvolvimento destas competências que poderão promover excelentes resultados.

Em contribuição, Bohlander e Snell (2009) colocam que muitas empresas pensam primeiramente na redução de custos e, desta forma, acabam por fazer apenas um trabalho de seleção superficial, correndo o risco de contratar pessoas erradas que com seus baixos resultados geram um custo muito maior em treinamentos, recolocações, indenizações e um novo recrutamento de substitutos.

Para Eboli (2005), uma das importantes políticas é o Treinamento e Desenvolvimento (TD&E), que pode ser essencial ao crescimento da organização. É

importante realizar um levantamento inicial das necessidades, pois ele contribui com os chefes e colaboradores, apontando a real dificuldade nas execuções das tarefas e o que realmente precisam aprender. Essa contribuição será eficaz quando os colaboradores realmente buscarem aprender e as organizações possam promover um ambiente próprio a este fator.

Segundo Robbins (2012, p. 245), “funcionários competentes não permanecem competentes para sempre”. Suas habilidades podem tornar-se deterioradas e obsoletas.

Para Salvador, Cançado e Jeunon (2009, p. 5), a real importância do treinamento “é promover a melhoria do desempenho, capacitar o profissional para o uso de novas tecnologias e, prepará-lo para novas funções”. Ao contrário a estas ideias, verifica-se que as organizações atuais com sua demanda de alta produtividade não permitem estes processos, a maioria dos candidatos é recrutada na correria, sem adequação precisa para os perfis assim buscados e, muito distantes do pensamento de treinar e capacitar. As inovações são lançadas às políticas e práticas sem planejamento algum, ficando distante da ideia central que seria a participação da Gestão de Pessoas nas estratégias organizacionais.

Bohlander e Snell (2009, p. 526) esclarecem que, “Como o recrutamento e a seleção, o treinamento visa assegurar que os funcionários tenham as habilidades necessárias para assumir maior responsabilidade em um ambiente de trabalho de elevado desempenho”. Para os autores, o treinamento desenvolve as habilidades técnicas, interpessoais e a solução de problemas.

Segundo Leite, Seidl e Antunes (2008), as regras gerais demonstram complexidade na relação do indivíduo com a aprendizagem exigida na modernidade. Bohlander e Snell (2009) dizem que se o foco for o trabalho em equipe, por exemplo, pode ocorrer o envolvimento e o aprimoramento nos trabalhos assim executados por outros à sua volta, não apenas se resumindo ao conhecimento de suas funções. Desta forma, quanto maior for o desenvolvimento e treinamento, melhor se sairá a organização, aprendendo e evoluindo continuamente.

Ivancevich (2008, p. 253) contribui dizendo que “a avaliação de desempenho é uma atividade implementada para determinar o grau de eficácia do funcionário na execução de seu trabalho”. É importante elucidar que as organizações precisam também apurar sua cultura, pois muitas delas possuem um sistema de avaliação, mas se baseiam em avaliar apenas informalmente, sendo que cada gestor analisa o

desempenho de cada um de seus colaboradores, suas relações com os colegas e as atividades diárias; observa-se uma baixa preparação para a avaliação formal, na qual se deve apurar a real avaliação sistemática, de acordo com períodos e exigências da gestão estratégica de pessoas na organização.

Para Dutra (2006, p. 163), “a avaliação do comportamento é extremamente subjetiva e toma como referência um padrão de conduta definido pela empresa por um conjunto de pessoas”. Baseando-se neste pensamento, observa-se ainda uma cultura de organizações, principalmente de pequeno porte, focadas somente na subjetividade e sem condições para administrá-las.

Araújo e Garcia (2009) ressaltam que avaliar desempenho de pessoas é muito complexo, mas é uma grande ferramenta que contribui com as organizações na descoberta de talentos, auxilia na identificação dos colaboradores que precisam aperfeiçoar-se, aprimora a metodologia de trabalho e do *feedback* aos colaboradores. A relevância da avaliação de desempenho obtém retornos eficazes, portanto ocorrem também em contrapartida desajustes referentes às questões salariais, os conflitos nos resultados, alta subjetividade, causando talvez inibições à criatividade entre outras.

2.4 O Alinhamento da Estratégia da Gestão de Pessoas com a Estratégia Organizacional

Este capítulo traz destaque ao alinhamento da gestão estratégica de pessoas às estratégias da organização para promoção das mudanças organizacionais, como instrumento adequado para desafios e respostas do ambiente organizacional.

Para Albuquerque e Leite (2009), existem poucos estudos empíricos sobre a prática de como realizar este alinhamento. Na década de 80, surgiu a abordagem estratégica para os recursos humanos, colocando a gestão de pessoas com as estratégias da organização e, além deste alinhamento, as estratégias políticas e práticas de recursos humanos.

Segundo Ulrich (1998), é possível identificar três capacidades essenciais como resultado dos recursos humanos que enriquecem os valores da organização, de seus clientes, funcionários e investidores como estratégia clara, ação nas mudanças e fortalecimento para a geração do capital intelecto.

Quatro papéis de recursos humanos são definidos por Ulrich (1998): a administração dos recursos humanos, focando na participação do processo de definição da estratégia empresarial, transformando o colaborador em parceiro estratégico da organização e responsável pelo alinhamento das estratégias e práticas de recursos humanos e pelo alinhamento das estratégias da organização; administrar a estrutura da empresa, focando conceber e desenvolver processos eficientes para contratar, treinar, avaliar, premiar, promover e gerir o fluxo de funcionários na organização; envolvimento dos funcionários, sua competência no quadro de pessoal, provendo recursos necessários aos colaboradores; administração da transformação e da mudança, tendo como objetivo assegurar a capacidade para mudança organizacional, causando uma transformação no profissional de recursos humanos.

Em análise ao estudo de Ulrich (1998), pode-se dizer que as organizações de pequeno e médio porte podem, sim, ser apontadas como ineficazes à adequação dessa proposta apresentada pelo referido autor; elas estão muito distantes dessa literatura exposta, pois apenas veem estratégia sobre resultados de alta lucratividade de produção, causando muita frustração aos funcionários que investem em seus estudos, em qualificações e se deparam com um enorme despreparo organizacional neste contexto.

Para Storey (1989), uma visão *soft* e outra *hard* foram usadas na expressão da gestão estratégica de pessoas. A *soft* visava obter força de trabalho comprometida com a organização, destacando aspectos como a comunicação, motivação e liderança. Já, a *hard* tinha como objetivo a estratégia do negócio, enfatizando aspectos quantitativos e a administração de recursos humanos de uma forma racional.

Após dez anos, Albuquerque (2002) faz observação sobre a evolução da administração estratégica de recursos humanos, resultando em intervenções como orientações estratégicas e grande necessidade de orientação aos planejamentos, mudando o foco de controle para comprometimento.

Segundo os autores Bosquetti et al., (2009), a questão da visão sistêmica da estrutura organizacional em conjunto com seus subsistemas e com sua composição das políticas e práticas podem produzir diferentes estratégias. A gestão estratégica de pessoas na prática organizacional ainda busca processos burocráticos do setor de recursos humanos sem esta brilhante visão sistêmica, perdendo resultados de

eficácia organizacional. Segundo o estudo desses autores, pode-se definir dois tipos básicos de estratégia de gestão de pessoas: a estratégia de controle e a estratégia de comprometimento. Para o tipo controle, os colaboradores são vistos como custos, números e um fator de produção, no qual, para se obter resultados, precisam ser mandados e controlados. Nesta linha, pode-se dizer que muitas organizações se identificam extremamente com este pensamento, pois ele faz parte de suas maiores estratégias e objetivos.

Para os autores referenciados neste capítulo, quando se fala na estratégia de comprometimento, os colaboradores são considerados parceiros e a organização a investidora para que seus resultados sejam cada vez melhores. Algumas de suas proposições são: a valorização do talento humano, atração e manutenção de pessoas de alto potencial e qualificação para o trabalho; as condições favoráveis para motivação individual e trabalho em grupo em torno das metas; os incentivos sobre resultados obtidos pela equipe; adaptação das políticas integradas à organização, e possibilidade de desenvolvimento organizacional (BOSQUETTI, et al., 2009).

Segundo Becker, Huselid e Ulrich (2001), a implementação estratégica bem-sucedida relaciona o foco estratégico dos empregados pelo alinhamento estratégico ao organizacional e pelo sistema de mensuração e avaliação de desempenho. Nesta contribuição, pode-se compreender o porquê de muitos projetos de recursos humanos não serem eficazes, pois o alinhamento mal realizado pode destruir a gestão.

Os autores Bosquetti et al. (2009) ressaltam a importância da participação dos colaboradores na formulação estratégica como uma forma de interatividade nos processos, estimulando a comunicação, o aprendizado e o comprometimento das pessoas. Quando se fala na participação dos colaboradores na estratégia, ressalta-se que este é o novo papel dos recursos humanos.

Segundo Fleury e Fleury (2004), os gerentes de recursos humanos deviam assumir o seu papel nestas estratégias, pois é deles a função de atrair, manter e desenvolver pessoas em suas competências alinhadas aos objetivos organizacionais. Cabe a eles a busca do espaço nas estratégias organizacionais que possam envolver pessoas.

Para a autora, dentre as questões de alinhamento aponta-se a dificuldade nas estratégias ainda alinhadas à melhoria de processos operacionais e não às políticas

de recursos humanos com estratégias organizacionais. De acordo com estas dificuldades, se tem apontamentos de gerentes com deficiências nos setores legais e trabalhistas, além de suas próprias carências em seus recursos humanos, impedindo bons resultados e suporte à organização. Outro fator gerador de resultados positivos é a necessidade dos gestores se transformarem em parceiros comprometidos com a organização.

3. LIDERANÇA NO MUNDO CONTEMPORÂNEO

O capítulo apresenta o assunto Liderança tendo como base os autores Motta (1994), Mintzberg (1986) e Albuquerque e Leite (2009).

Quando se pensa em um ambiente mais complexo, rapidamente se permite entender a grande necessidade em se ter um líder competente, um bom gestor. Neste enfoque usa-se a contribuição de Motta (1994) para esta ideia extremamente relevante.

Motta (1994, p. 19) compreende que “Ser dirigente é como reger uma orquestra onde as partituras mudam a cada instante e os músicos têm habilidades para marcar seu próprio compasso”. Um dos maiores desafios para muitos profissionais é a chamada função gerencial. Ainda não existe clareza na associação de comportamentos gerenciais com suas derrotas e vitórias, embora haja grande progresso nesta área.

Na concepção de Motta (1994, p. 19), “A função gerencial contrasta com outras funções produtivas (técnicas e administrativas), passíveis de definições claras sem atribuições funcionais e que condicionam comportamentos, normalmente previsíveis e rotineiros”. Os dirigentes, em sua maioria, acabam não supervisionando as rotinas e as tecnologias, apenas se relacionando diferenciadamente de acordo com o tempo e natureza de cada uma delas.

Segundo o estudo do mencionado autor, na visão ordenada e tradicional, a gerência era um decisor racional, um planejador, um coordenador e um supervisor das atividades organizacionais. Atualmente, de acordo com a tamanha demanda de um dirigente, ele acaba fragmentando suas ações e tornando intermitente seu envolvimento no processo de decisão da organização. A maioria deles leva trabalho para casa, tem pouco tempo para planejamentos, causando decisões apenas imediatistas.

Os conceitos de liderança relacionados à administração científica apresentavam-na como uma das funções gerenciais, ao lado de planejamento, organização e controle. A função liderar constituía-se em dirigir, coordenar, motivar e resolver conflitos.

Um segundo ponto destacado por Motta (1994) é a visão ordenada do mundo organizacional, ou seja, a indução ao pensamento da realidade administrativa com o

racional, controlável e passível de ser uniformizada. Seria muito simples interagir a questão gerencial à organização do trabalho em si, ou seja, não basta apenas ter especialidade para dirigir, a ação de controlar, comandar é muito mais extensa e crítica na realidade organizacional.

Para Motta (1994, p. 21),

[...] quem examina o trabalho gerencial de fora, as de posição subordinada, tende a analisá-lo do ponto de vista racional e segundo critérios de ordenamento prévio.[...] Desconhecendo pressões políticas de coalizão, de poder e perspectivas organizacionais, que se adquirem no exercício de funções de topo, as pessoas tendem também a pensar que sempre fariam melhor se ocupassem naquele momento a função de diretor.

Isto, segundo o autor acima, contribui muito na questão dos cargos com poderes, pois são exercidos por pessoas que, embora sejam líderes, acabam trabalhando com duas personalidades. O dirigente, na realidade, teria que decidir, porém, dentro da organização, a complexidade deste ato é muito maior, ela se dá em meio a reações comportamentais de cada momento, de acordo com sua ocasião. Muitos profissionais se tornam grandes gerentes pela experiência do dia a dia, conforme o nível comportamental e sistêmico de cada organização.

Os mitos e verdades dos dirigentes são expostos por Motta (1994), demonstrando uma ação extremamente contrária ao que tantas literaturas nos colocam. Dentre os mitos, eles se caracterizam como pessoas de *status*, com autoridade, poder, ações planejadas e ordenadas, preocupações voltadas às políticas e diretrizes entre outros, mas em suas verdades, o que se vê é um quadro de pessoas duvidosas, com poder e autoridade dependentes de informações nem sempre tão precisas, sem programação em seus trabalhos e imprevisível.

Na verdade, nesse cenário, a questão de cobrança autocrática e administração centralizadora ainda é muito forte dentro das organizações atuais. “A organização será melhor se seus dirigentes forem melhores” (MOTTA, 1994, p. 26). Talvez seja relevante ressaltar o estudo de Albuquerque e Leite (2009), no qual aprender a aprender é para a vida toda. Este estudo pode contribuir com os pensamentos de Motta, pois para que pessoas melhorem precisam estar dispostas a aprender sempre.

Motta (1994, p. 26) diz que “a gerência é a arte de pensar, de decidir e de agir; é a arte de fazer acontecer, de obter resultados”. Resultados que podem ser

definidos, previstos, e avaliados, mas que tem de ser alcançados por intermédio das pessoas e numa interação humana constante. A preocupação com a formação no lado racional e técnico traz à gerência grande capacidade analítica, porém a formação para profissionais de administração ressalta a importância de a especialização ser técnica, projetista, analítica sem a lógica da natureza científica.

A visão de se ter um aprendizado baseado apenas na restrição analítica técnica traz grande desvantagem à função gerencial. A arte de gerir exige um pensamento muito amplo e um conhecimento abrangente, por isto a necessidade da preparação do estímulo da mente e da curiosidade, proporcionando a busca de novos horizontes e perspectivas.

Especialistas em técnicas administrativas são essenciais, mas não mais difíceis de se encontrar no mercado de trabalho [...] Capacidade gerencial é mais rara, pois exige habilidades mais complexas, capacidade analítica de julgamento de decisão e liderança e de enfrentar riscos e incerteza. (MOTTA, 1994, p. 27).

Na atualidade, a questão da negociação se faz presente permitindo que se possam abrir novos caminhos, com outros valores e alternativas. De acordo com Motta (1994, p. 28), “A aquisição de novos conhecimentos e valores se faz de forma assistemática, em conversas, leituras, experiências de trabalho, atividades culturais ou mesmo de lazer”.

Existem quatro dimensões importantes, segundo Motta (1994), para o aprendizado gerencial: a cognitiva, que nos permite o aprendizado e informações sobre conhecimentos vivenciados, definição de objetivos, formulações políticas até estruturais, processos e comportamentos organizacionais; as habilidades analíticas, para levantamento de diagnósticos os decompondo na busca de solução; a comportamental, que traz novas formas de se comunicar, interagir em pequenos grupos, de exercer ou lidar com poder e autoridade; as de ação, que ressaltam a capacidade de transferência de conhecimento e alternativas comportamentais em ação.

A capacidade de um gestor envolve todo seu desenvolvimento, habilidades adquiridas, experiências, tanto no sentido individual quanto no organizacional. As organizações precisam pensar no desenvolvimento de cada profissional, não apenas os treinando para técnica de aprendizado como um todo. Segundo Motta (1994, p.

31), “possibilita ainda participar e avaliar a sua própria vida ou carreira gerencial. [...] Ver, ouvir, ler e debater para pensar, julgar e agir melhor”.

De acordo com tanta evolução nas organizações, assim como as transações ambientais fazendo com que as pessoas se comuniquem com o macroambiente, a descentralização hierárquica, os processos decisórios mais abertos aos subsistemas e poucas restrições às estratégias organizacionais, é necessário que se exija dirigentes também capacitados a estas inovações. Desta forma, há a necessidade das pessoas realmente se preparem para as questões da função gerencial.

A gerência é o exercício de uma atividade que: exige mais de uma pessoa para exercê-la; existe um objetivo comum; requer uma ação calculada ou uma racionalidade de meios para se alcançar os fins e necessita de cooperação e coordenação entre indivíduos, para que um não atue em detrimento ou oposição ao outro. (MOTTA, 1994, p. 37).

A visão gerencial de alto nível envolve a capacidade de estratégia, racionalidade administrativa, processo decisório organizacional, liderança e habilidades interpessoais. A estratégia nos estudos modernos torna-se uma ferramenta importante para o desenvolvimento de uma visão maior da organização em que se trabalha. A participação nos meios dentre os processos antecipam riscos futuros, fazendo com que a racionalidade administrativa verifique o projeto e seu plano de ação. Os gestores precisam de conhecimento amplo para os processos decisórios, porém, um gestor que não tem conhecimento técnico/estratégico, interpessoal, não consegue ser eficaz.

Segundo Motta (1994, p. 39), “a liderança é um processo no qual influencia outros a se comprometerem com a busca de objetivos comuns [...] A liderança constitui essencialmente uma interação pessoal e como tal pode ser vista como uma função gerencial”.

Dessa forma, o gerente precisa ter como objetivo primordial o alcance da liderança. O autor ainda contribui, dizendo que os dirigentes precisam conhecer as dimensões formais e previsíveis do processo decisório da organização, sendo elas: como são as formas e divisão do trabalho, assim como a distribuição de poder e autoridades, para que a hierarquia e o poder possam ser mais bem utilizados; a melhor forma de captação interna e externa, para que, desta forma, possa analisar e processar informações, tendo uma ação melhorada em suas estratégias, políticas e

solução de problemas; a busca de alternativas para os processos interdependentes, de uma forma sequencial, para que se obtenha como resultado boa atuação na coordenação e controle; e a melhor forma comportamental humana entre grupos e indivíduos, favorecendo a melhor adequação do gerente à produtividade das respostas comportamentais.

Já, em um segundo momento, é preciso saber sobre as dimensões informais, do imprevisto e improvável, sendo necessário conhecer os limites humanos dentro da racionalidade administrativa, como forma para tomada de decisão; analisar para poder avaliar e agir diante de informações ainda ambíguas, imprecisas e pouco analisadas, para enfrentar riscos e incertezas do planejamento organizacional; se adaptar ao efeito não rotineiro, mantendo coerência da ação organizacional nas emergências e imprevistos; para obtenção de equilíbrio no sistema individual contribuição/retribuição, desenvolver habilidades interpessoais constantes, tendo como resultado a garantia de maior eficiência, lealdade e satisfação no trabalho.

Na verdade, muitos administradores e economistas são preparados para dirigir diante de características analíticas e racionais, porém quando se deparam com a realidade da organização se frustram, pois os milhares de conflitos e problemas rotineiros exigem uma questão intuitiva e experiência vivida. Seria então interessante que um dirigente conhecesse primeiro a realidade organizacional, para que assim pudesse se adequar à questão decisória. Motta (1994, p. 69) coloca “que o primeiro passo para eficácia organizacional é a aquisição de uma visão mais dinâmica dos processos organizacionais”.

A organização torna-se mais complexa e dinâmica e esta novidade todos conhecem, mas se adequar a ela é a grande dificuldade dos novos dirigentes. No entendimento de Motta (1994, p. 70), “Em um nível individual, agir segundo perspectivas dinâmicas exige flexibilidade na definição dos objetivos, ambiguidade na ação e diversidade nos métodos de trabalho”. Esta flexibilidade proporciona um saber agir, levando em consideração um futuro alternativo e com multiplicidade de objetivos. Já o agir na ambiguidade exige uma tendência, a busca do novo por meio das informações coletadas no cotidiano, ainda que elas possam contradizer informações existentes. O dirigente precisa ouvir, mesmo que as informações possam parecer tolas.

Na corrida frenética em meio a tantas inovações tecnológicas e reformas de automação, os executivos ficaram esquecidos. Segundo Mintzberg (1986), existem

quatro mitos sobre o trabalho do executivo que não resistem ao exame minucioso dos fatos:

1º. O executivo é um planejador sistemático e reflexivo que mais age do que reflete em seu cotidiano. Ele é consumido por um emaranhado de ligações, reuniões, com pouquíssimo tempo para reflexões, e até mesmo em seus horários de almoço e cafezinho se compromete a falar sobre o trabalho.

A maioria vive de contatos verbais, de improvisos, pouco se vendo reuniões com bons planejamentos e, quando elas acontecem é com uma programação geral e não minuciosa. O executivo ocupa-se com problemas, e pouco administra seu tempo. Pode-se dizer que a maioria deles se condiciona às condições de trabalho e se acostumou com as interrupções.

2º. O verdadeiro executivo não executa tarefas de rotina. Na maioria das vezes, o executivo passa a desenvolver tarefas que não são de suas atribuições e, segundo o estudo do autor, em empresas de pequeno porte, o presidente, por exemplo, executa tarefas peculiares por não ter competências especializadas.

3º. Os principais executivos necessitam de informações agregadas que podem ser melhor obtidas por meio de um sistema formal de informação gerencial. Muito se ressalta em literaturas que o executivo precisa gerenciar os sistemas de informações gerenciais, porém Mintzberg (1986, p. 14) contribui dizendo que “os executivos dispõem de quatro mídias: os documentos, telefonemas, reuniões programadas ou não programadas e inspeções de observações”.

Na realidade, os relatórios são vistos e folheados apenas como rotina, pois a maioria dos executivos utiliza a comunicação verbal. Eles atentam-se mais às pequenas bisbilhotices do que as entrelinhas de um relatório. Porém, tudo o que se absorve na comunicação verbal, pode ser perdido se não for registrado e, uma vez esquecido, não favorece a estratégia organizacional. Deste modo, o passe de informação torna-se lento e o executivo prefere, por si só, executar funções para não ter que delegá-las.

4º. A administração é, ou pelo menos está se transformando rapidamente em ciência e profissão. Talvez, o executivo esteja muito distante do uso da ciência, pois “[...] ciência implica no desenvolvimento de processos ou programas sistemática e analiticamente determinados. [...] Outra questão, para ser profissão, precisa se ocorrer conhecimento, sobre algum saber ou alguma ciência” (MINTZBERG, 1986, p. 17).

Mesmo com tantas tecnologias, o executivo ainda executa métodos usados no século XIX, mesmo o computador numa era tão evolutiva não o incentivou. Para Mintzberg (1986, p. 18), existem relações em comum entre diretores, chefes e outros, “da autoridade formal deriva o status, que leva a várias relações interpessoais e daí o acesso da informação. [...] A informação, por sua vez, capacita o executivo a tomar decisões e formular estratégias para sua unidade”.

Na verdade, pode-se dizer que a importância de um executivo ou líder é muito relevante; e a preparação dele para uma carreira tem se tornado um grande diferencial competitivo.

3.1 A Liderança

Na atualidade, a liderança e seu diferencial para a competitividade torna-se uma das eficácias organizacionais. Para Motta (1994, p. 206),

O verdadeiro líder se conhece pelos liderados.[...] É através do comprometimento dos liderados, do verdadeiro uso de suas potencialidades, de seus interesses e da satisfação obtidas no alcance de resultados que se sabe que são direcionados por um líder.

Segundo Kotter (1997), a liderança pode definir como deve ser o futuro, podendo assim alinhar as pessoas da organização a essa visão e as inspirar para a ação, apesar dos obstáculos. Este fenômeno pode ser entendido da mesma forma que a beleza, ou seja, a beleza é algo difícil de definir, mas tem facilidades em ser reconhecida (BENNIS, 1996).

Segundo Ulrich (2001a), a explicação para o fenômeno chamado de liderança traz a consideração ao mesmo tempo complexa e simples, faz uma analogia entre ela e o computador. O computador parece simples quando se pensa apenas no digitalizar algo, porém ele se mostra num sistema extremamente complexo que poucos podem dominar. A liderança envolve mudanças e estabilidades, tem atributos pessoais e requer relacionamentos interpessoais, definindo, com uma visão ampla, resultados em ações. Ela nos propõe aprender e desprender tendo sua base em valores e sendo avaliada sobre comportamentos. A palavra liderança se tornou muito cotidiana na linguagem administrativa. A maioria dos dirigentes a deseja, porém esta atração pode ser explicada por duas noções, uma é a dimensão mágica

de característica inata, que transforma pessoas, chefes em respeitáveis líderes; já a outra é a identificação e o reconhecimento de líderes que existiram no passado e assim marcaram a história (MOTTA, 1994).

Para o autor, a busca dentro das organizações por administrar bem as organizações seria muito mais atraente se fosse exercida pelas qualidades inatas de cada gestor, pois, de certa forma, o dirigente poderia influenciar comportamentos, obtendo assim reconhecimento, lealdade e admiração.

Relacionando o pensamento de Motta (1994) com os cenários atuais, percebe-se que pessoas comuns com habilidades também comuns, podem se tornar grandes líderes, pois em seu conjunto se torna uma pessoa incomum.

Torna-se relevante contribuir que não é tão simples se tornar um líder, pois isso requer muitas habilidades, atributos, experiências, competências e mais um emaranhado de ações; gerenciar, talvez, possa ser confundido com liderar.

Para Motta (1994), o exercício efetivo da liderança pouco ou nada tem a ver com o domínio de habilidades raras; as habilidades de liderança podem ser aprendidas com os ensinamentos e a experiência de vida. Ressalta, também, que a questão da liderança não depende apenas de se ter um cargo de gerente ou função gerencial, pois um gerente também pode exercer várias funções gerenciais e falhar na liderança.

O autor defende que um dirigente, na verdade, dentro de seus objetivos, da organização, da relação interpessoal entre indivíduos e grupos necessita almejar a liderança para sua função gerencial. Ele precisa apreciar o novo, necessita saber ouvir, participar dos ambientes organizacionais e individuais de cada pessoa. Estar atualizado em seu aprendizado e experiências será ferramenta cabível às exigências do líder da modernidade.

Motta (1994, p. 207) aponta que “As habilidades de liderança se desenvolvem na medida em que o dirigente permite que novas idéias penetrem e amadureçam em sua mente”. Já as características de liderança podem ser inatas ou aprendidas por quaisquer dirigentes.

Para o autor, quando se relata as características inatas, busca-se identificar os traços da personalidade que melhor se destacam ao perfil da liderança. Por outro lado, o estudo discorre a aceitação de que a liderança nos indivíduos pode ser transformada em característica de liderança efetiva, para se obter alternativas de comportamento gerencial, proporcionando ensinamento aos dirigentes.

Segundo Vergara (2000), a liderança, tal como a motivação, é tema fascinante, remete às questões mais subjetivas dos seres humanos, àquelas que dizem respeito aos nossos recônditos, às nossas entranhas, ao que nos move e ao que faz sentido para nós. E, não por acaso, que a literatura sobre o tema seja tão vasta.

Entretanto, as teorias da liderança, conforme mostra a autora, podem ser apresentadas como:

- Teoria dos traços de personalidade – diz que a liderança é inata, pois exerceria influências sobre os grupos e indivíduos nascidos com determinados traços de personalidade, físicos, intelectuais e sociais relacionados com a tarefa; esta teoria, porém, não se sustentou por muito tempo.
- Teoria dos estilos de liderança – existem três estilos de liderança: o autocrático, no qual manda quem pode e obedece quem tem juízo; o democrático, que busca a maior participação de todos; e o *laissez-faire* conhecido por aqueles que deixam as coisas acontecerem, apenas deixando rolar.
- Teoria contingencial – o foco se dá ao fenômeno da liderança, no qual o líder e a liderança tem uma relação relevante, ou seja, não se pode falar em líderes, sem falar dos liderados, considerando o ambiente em que as coisas acontecem e acabam influenciando esse fenômeno.

Para Drucker (2001), a teoria dos traços de personalidade não existe, pois na sua visão as pessoas não nascem líderes, essa liderança pode ser desenvolvida com o tempo e não ser apenas uma característica nata.

Os traços de personalidade funcionam melhor para prever o surgimento da liderança do que para distinguir entre líderes eficazes e ineficazes. O fato de um indivíduo apresentar determinadas características e ser considerado um líder pelos demais não significa, necessariamente, que ele será bem-sucedido em liderar seu grupo para o alcance dos objetivos (ROBBINS, 2012).

Na análise de Motta (1994), outro fator importante é a característica individual de liderança que pode ser universal ou depender de condições organizacionais específicas. Quando se fala, porém, das universalistas, se coloca que o líder, com características de liderança, executará sua função em qualquer tipo de organização.

Nas análises de liderança vistas como dependentes de condições organizacionais, o líder seria eficaz, dependendo de sua adaptação à organização que for inserido. Desta forma, se pode demonstrar algumas implicações no Quadro 4.

Quadro 4 – Implicações para a eficácia da liderança gerencial segundo contraposições das características do líder por universalidade e possibilidade de aprendizado

Universais	Descrição	Não universais
INATAS	A eficácia da liderança depende da escolha de dirigentes somente entre indivíduos possuidores de características que definem um líder nato (função administrativa básica: SELEÇÃO).	(SITUACIONAIS) A eficácia da liderança depende da aplicação de características individuais a situações específicas, ou seja, buscar a “pessoa certa para o lugar certo” (função administrativa básica: LOTAÇÃO).
NÃO-INATAS (podem ser aprendidas)	A eficácia da liderança depende do aprendizado de comportamentos que caracterizam um líder (função administrativa básica: TREINAMENTO COMUM).	A eficácia da liderança depende do aprendizado de comportamentos apropriados a situações específicas, dependentes do contexto organizacional (função administrativa básica: TREINAMENTO DIFERENCIADO).

Fonte: Adaptado de Motta (1994, p. 209).

Já para Ulrich (2001b), o líder deve inspirar credibilidade pessoal em sua equipe de trabalho, conquistar confiança e respeito e, ainda assim, precisa possuir competências pessoais e administrativas, para que leve a organização a obter êxitos, gerando compromissos com a visão da empresa. A elaboração de bons planos de execução, com desenvolvimento de recursos e tornando as pessoas responsáveis e autônomas em seus cargos são características relevantes para a boa execução da liderança. Segundo o autor, o indivíduo para ser um bom líder precisa possuir alguns perfis, valores e competências pessoais e administrativas.

A questão de liderança sofre ainda muitos paradigmas, porém muitos estudos abordam diferentes ideias sobre as características, traços de personalidade, experiências, entre outras. Sendo assim, Motta (1994) sintetiza seis proposições:

1. As mudanças no estilo gerencial podem afetar a eficácia organizacional.
2. O trabalho grupal, no qual informações são trocadas, causa aumento de poder aos subordinados e é mais eficaz do que o trabalho heroico individualista.
3. A capacidade do líder em influenciar na percepção individual sobre tarefas e objetivos organizacionais traz eficácia à gerência e causa ainda novas fontes de satisfação ao trabalho.

4. A liderança compartilhada e efetiva muda as expectativas dos subordinados, pois requer a ação gerencial, sendo que em tradições antigas o líder era o comandante e dele partiam os destinos da organização.
5. O trabalho estabelecido por meio de colaboração e com características de confiança mútua e lealdade são extremamente relevantes para a eficácia da liderança organizacional.
6. O líder efetivo causa aos colaboradores entusiasmo e comprometimento no alcance dos objetivos comuns.

Vale ressaltar que ainda existem muitas dúvidas de como se conquistar a liderança, pois muitos acreditam que liderar seja um trabalho compartilhado entre grupos e equipes, assim cada trabalho de um grupo ou equipe necessita de especialização (MOTTA, 1994).

Para Covey (2000), uma liderança para ser eficaz precisa dirigir diferentes grupos ao bem comum, extraindo dos funcionários uma visão unificadora, senso de missão, fortalecimento da organização ampliada, estabelecendo um sistema de valores, amparados em princípios duradouros. Para o autor, esta forma de estabelecimento proporciona apoio para a tomada de decisão; favorece a comunicação aberta, focando os colaboradores no trabalho em equipe sem senso individualizado, com sinergia na execução das tarefas, visão de abundância e não de escassez, incentivando todos os envolvidos a se concentrarem no que mais importa para a organização.

Grande parte do poder da liderança está na aceitação do seu grupo. Na realidade, o líder influencia o indivíduo a buscar os objetivos, articula os interesses setoriais sendo político, assim, faz uma canalização à atenção dos participantes para dirigir as ideias comuns, ajustando também os objetivos organizacionais aos individuais e setoriais. Motta (1994, p. 211) afirma que “A influência do líder é mantida através do reforço do comprometimento com ideias comuns”. Segundo o autor, quando o líder usa o poder individual das pessoas, passa a liberar a elas desenvolvimento, criatividade, realização, sendo o mais humano possível, pois com suas habilidades as pessoas fazem o que elas próprias desejam.

A liderança é, pois, um estímulo à iniciativa e um não à conformidade. [...] É a expressão diária de apoio e confiança, e não de sanções ou reativação de receios; é o desenvolvimento de um verdadeiro sentido de interdependência entre pares com respeito as individualidades. [...] O exercício efetivo da liderança faz com que os indivíduos aprendam a contar com a competência, a capacidade e a dedicação do outro. (MOTTA, 1994, p. 211).

O dirigente como líder tem sido uma grande perspectiva para a eficácia da gerência. Quando se pode analisar o líder, não apenas por características inatas, estilo pessoal e sim por sua real competência, torna-se relevante complementar a importância do aprendizado sobre liderança. Assim, pode-se analisar no Quadro 5 as perspectivas da liderança por base da influência:

Quadro 5 – Perspectivas da liderança por base da influência

Base da influência Comportamento e Posturas Típicas	Autoridade	Benevolência	Corretagem do Poder
Uso do poder	Usam o poder do cargo	Usam o poder da persuasão/bondade	Usam o poder dos liderados
Forma de manifestar a influência	Emitem ordens	Anunciam que o consenso foi obtido em conversas interiores	Buscam consenso/comprometimento por negociações constantes
Forma de manifestar a influência	Reforço do poder	Reforço da atenção e da possibilidade de recompensar	Reforço do comprometimento com ideias comuns
Forma de manter o <i>status</i>	Recuperação constante da “distância social”	Integração parcial (mesclar sem se envolver)	Integração como objetivo constante
Postura esperada do subordinado	Submissão	Compreensão e consentimento	Aliança

Fonte: Adaptado de Motta (1994, p. 212).

Para Motta (1994), quando o líder se distancia e se aliena da organização, passa a não participar das experiências coletivas. Ausenta-se de todas as vivências da organização, apenas se dispondo nos casos que não tem como deixar de participar, e, quando está com seus subordinados, usa formalidade para que sua imagem possa ser diferenciada. O autor assevera que “É a experiência coletiva que gera valores e crenças compartilhadas e que define uma cultura organizacional específica” (MOTTA, 1994, p. 214).

Sendo assim, segundo o autor, o líder não participativo perde seu contato e possibilidades de liderar o grupo. O dirigente não participativo passa a ter

comportamentos diferentes de sua equipe. Sempre se autoanalisa como o perfil mais correto e, assim, ataca a cultura, valores e crenças dos demais. Ele acredita no controle com poucas liberações, confiando mais nas estruturas do que nos colaboradores e tende a prender-se mais às normas do que aos valores e missão da organização.

Devido a tantas buscas para a tão sonhada liderança eficaz, com experiências de grandes líderes, Motta (1994) relata três diferentes dimensões:

(1) Dimensão Organizacional, na qual as habilidades ao domínio de um determinado contexto se referem à exposição do caráter situacional da liderança. O dirigente deve então, conhecer a empresa, podendo se basear nas orientações da sua missão socioeconômica, entendendo de maneira clara, realística e atraente. Deve, ainda, identificar os objetivos organizacionais e as questões social, econômica e política ao seu macroambiente.

Para o autor, deve-se buscar a partir dos problemas rotineiros novas soluções dos problemas. Analisar as técnicas, processos e tradições organizacionais sempre com o objetivo de novas soluções. A articulação e agregação de valores aos processos promovem ideias e alternativas para redefinição do sistema de autoridade e responsabilidades dentro dos valores compartilhados.

Ainda, para o autor, uma das grandes características da liderança é ter visão para sua orientação ao futuro, que pode ser proporcionada ao líder de acordo com sua intuição, suas perspectivas de vida, experiências e seu conhecimento referente à organização. Para o autor, “é necessário lembrar que liderança significa em grande parte, tratar com o novo e com o ainda não alcançado” (MOTTA, 1994, p. 216). O futuro é a grande característica importante à liderança, nenhum indivíduo se faz líder apenas por conta da especialização de rotinas na história da organização e suas memórias.

(2) Dimensão Interpessoal abrange as habilidades de comunicação e interação. Pelo ato de interagir com as pessoas é que se consegue influenciar o comprometimento delas e a confiança mútua. A grande ferramenta para este resultado é a boa comunicação que o líder obtém, pois passa a conhecer melhor os indivíduos e pode lhes dar informações sobre possibilidades futuras e senso de equipe.

(3) As Características Individuais são as qualidades do líder. Não basta apenas ele ter visão e não ter seguidores; as atitudes, comportamentos e habilidades são necessários ao líder, mas não totalmente suficientes. Por isto, ressalta que “pessoas comuns, altas, baixas, jovens e velhos, homens ou mulheres, doutores ou semiletrados, feios ou bonitos, podem ser e serão líderes”. (MOTTA, 1994, p. 219).

Em meio a tantas qualidades, o conhecimento de si próprio, o senso de iniciativa com integridade e persistência, às vezes, se prevalecem sobre a inteligência, porém podem destacar diferenças quanto à capacidade de liderar, gerenciar.

Em uma síntese breve, por meio dos estudos de Motta (1994) pode-se ressaltar que liderar é servir, podendo assim se autoconhecer e por intermédio de suas habilidades e competências transformar e desenvolver pessoas em suas potencialidades, delegando poderes individuais a elas e proporcionando conhecimento e informações sobre a organização para a qual prestam serviços.

O autor afirma que “Liderança não é uma condição passiva, mas produto de participação, envolvimento, comunicação, cooperação, negociação, iniciativa e responsabilidade” (MOTTA, 1994, p. 221).

Na realidade atual, as pessoas conseguem, de certa forma, criticar, mas a grande deficiência é a de como sugerir mudanças e propor novos projetos. Com estudo e pesquisa de campo, pode-se ver a tamanha dificuldade gerada pela falta de preparação, especialização entre outras. Assim, Mintzberg (1986, p. 36) contribui dizendo: “O executivo precisa ser introspectivo com relação a seu trabalho, para que continue a aprender no cargo”.

Albuquerque e Leite (2009) também contribuem com este pensamento, pois deixam clara a tamanha necessidade do individuo aprender a aprender, ou seja, entender que o aprendizado pode ser infinito. No entendimento de Mintzberg (1986, p. 37), “Nenhuma profissão é mais vital à nossa sociedade do que a do executivo”.

Em relação ao estudo de liderança, foi em meados de 80 que surgiu a “Nova Liderança” caracterizando várias abordagens, tratando de assuntos parecidos em alguns aspectos e diferentes em outros. A abordagem das lideranças cultural, carismática, visionária, transacional, *Laissez Faire* e, em seguida, a abordagem da liderança transformacional, compõem a Nova Liderança. A liderança cultural se obtém por meio de um papel fundamental do líder que é o de reconhecer a

necessidade de mudança cultural, trazendo, a partir daí, as mudanças adequadas e necessárias para a organização (SCHEIN, 1985). Para Stoner e Freeman (1994), a liderança *Laissez Faire* pode ser caracterizada pela falta de envolvimento do líder nos problemas organizacionais. Nesse estilo de liderança, ele dá preferência a manter-se ao máximo afastado de seus liderados, ofertando pouca ou nenhuma orientação. Já, o líder carismático tem a atração pelo próximo, motiva seus liderados e se preocupa com a sua satisfação a ponto deles efetuarem suas tarefas pela empatia ao líder. Na abordagem visionária, a liderança vai além do carisma, pois depende da capacidade de criar e estabelecer uma visão futurista mais realista e atraente, capaz de gerar credibilidade e traduzir as aspirações e a confiança dos liderados (ROBBINS, 2000).

Para Jung e Avolio (2000), o líder transacional pode reconhecer o desempenho de seus seguidores e chegar aos acordos assim firmados entre as partes. Este estilo de liderança foca em objetivos claros e com reconhecimento dos seus resultados atingidos. Pode-se dizer que as organizações podem possuir estes dois tipos de liderança, transacional e transformacional, e que ambos serão importantes e complementares, sendo que sua utilização variará de acordo com o contexto e o momento vivido pela organização (HATTER; BASS, 1988).

A liderança transformacional, segundo Bass, Avolio, Jung e Berson (2003), é bem parecida com a carismática, porém, possui diferenças relevantes entre os líderes transformacionais e o carismático. Carisma talvez seja um componente necessário, mas não o fundamental da liderança transformacional. Embora sejam carismáticos podem não ter habilidades para provocar transformações assim esperadas. Os líderes transformacionais envolvem emocionalmente os seus seguidores para assim construir níveis mais elevados de identificação, confiança e compromisso no líder e em sua missão. Para o autor, a confiança tem sido considerada uma das variáveis mais importantes da liderança transformacional. Um nível relevante de confiança poderá possibilitar ao líder superação de obstáculos.

Já Robbins (2005) argumenta que este tipo de liderança pode ser articulada a aumentar a motivação intrínseca e realizar os mais elevados níveis de desempenho. Tem a capacidade de inspiração em relação a seus seguidores, transcendendo assim seus próprios interesses para o bem da organização, causando um impacto profundo sobre os liderados.

De acordo com vários estudos referentes à liderança, pode-se concluir o capítulo com a visão de Griffin (2005, p. 28):

[...] a empresa não reconhece o impacto dos traços, ideologias e comportamentos pessoais sobre a capacidade de um indivíduo liderar. A verdade é que ninguém deixa a individualidade na porta ao mergulhar no grande caldeirão corporativo e tampouco se enquadra num único perfil de líderes em formação.

Sendo assim, a liderança se mostra complexa e pouco entendida em sua essência, cabendo aos gestores à busca de conhecimento sobre esta ferramenta tão importante para a gestão estratégica de pessoas, desta forma foram optados os conceitos das dimensões de Motta como base para este estudo.

4 METODOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa pode ser classificada como diagnóstica, tendo como base a empresa Faulim. Nesse sentido, a pesquisa foca em estudo de caso, que, segundo Vergara (2009, p. 44), “é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país”. Gil (2002, p. 139) ressalta que “envolve um estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento”. Conforme Yin (2001, p. 32), “um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Essa pesquisa também é do tipo exploratório-descritivo e de natureza qualitativa, buscando confrontar as relações pesquisadas, dando sentido à compreensão do exercício da liderança na gestão estratégica de pessoas na construção civil, assim estudada. Para Vergara (2009, p. 42), a investigação exploratória “é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado”. A pesquisa descritiva “expõe características de determinada população ou de um determinado fenômeno” (p. 42), e pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza.

Para que se pudesse obter uma visão acerca dos liderados em relação à liderança e à gestão estratégica de pessoas, utilizou-se como instrumento de coleta de dados o questionário fechado e estruturado que foi aplicado para os líderes (Apêndice A) e liderados (Apêndice B). Segundo Vergara (2009, p. 52), “o questionário caracteriza-se por uma série de questões apresentadas ao respondente por escrito. [...] Pode ser aberto, pouco ou não estruturado, ou fechado, estruturado”.

Nesse estudo de caso, a amostra da pesquisa foi de 25 líderes e 208 colaboradores, totalizando 233 pessoas. Desta forma, seguem os Quadros 6 e 7 com o detalhamento.

Para a descrição dos dados fez-se uso da distribuição de frequências absolutas e relativas. Foi utilizado o Teste Estatístico Qui-Quadrado para proporções esperadas iguais, as análises foram processadas por meio do programa BioEstat versão 5.3. Os valores foram considerados significativos para um nível descritivo menor do que 0,05 ($p < 0,05$).

Quadro 6 – Relação de líderes e funções

Setores		Número de funcionários
Setor Administrativo	Gerente Administrativo	1
	Gerente Comercial	1
	Gerente de Recursos Humanos	1
	Coordenador de Departamento de Pessoal	5
	Coordenador de Vendas	1
	Líder de Setor	2
	Subtotal	11
Setor de Produção	Coordenador de Produção	4
	Encarregado de Produção	7
	Encarregado de Expedição	3
	Subtotal	14
Número de Lideranças Geral		25

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 7 – Relação de colaboradores e funções

Setores		Número de funcionários
Setor Administrativo	Almoxarife	2
	Aprendiz/menor	2
	Auxiliar de Escritório	4
	Faturista	2
	Financeiro	3
	Porteiro	1
	Programador	1
	Recepcionista	1
	Vendedor Interno	6
	Vendedor Externo	3
	Subtotal	25
Setor de Produção	Ajudante de Motorista	1
	Auxiliar de Produção	20
	Carregador	20
	Carregador de Vagão	2
	Desenformador	12
	Distribuidor de Lenha	2
	Eletricista Mecânico	1
	Empilhador	13
	Enfornador	16
	Expedidor	1
	Faxineiro Industrial	1
	Laborista	3
	Limpeza	3
	Mecânico de Manutenção	6
	Mecânico Geral	2
	Motorista Basculante	3
	Motorista Carreteiro	2
	Motorista de Caminhão	5
	Operador de Empilhadeira	4
	Operador de Forno	26
	Operador de Maromba	11
	Operador de Máquina	4
	Operador de Pá Carregadeira	6
	Operador de Secador	4
Prensista	12	
Soldador	3	
Subtotal	183	
Total		208

Fonte: Elaboração própria.

Segue o Quadro 8 com o detalhamento dos procedimentos da pesquisa.

Quadro 8 – Detalhamento dos procedimentos da pesquisa

Objetivo Geral: Diagnosticar o papel da liderança nas estratégias de gestão de pessoas no grupo Faulim do setor da construção civil.				
Objetivos específicos	Pressupostos	Fonte informação	Questões do questionário do líder	Questões do questionário do liderado
- Diagnosticar as políticas de gestão estratégica de pessoas	Os líderes estão alinhados com as políticas estratégicas de gestão de pessoas da organização.	Levantar as políticas e processos de gestão estratégica de pessoas na empresa Faulim.	1	1
- Diagnosticar o papel dos líderes no alinhamento das estratégias de gestão de pessoas	Os líderes tem papel fundamental no alinhamento das estratégias de gestão de pessoas.	Conceitos, tipologias e estilos de lideranças na empresa Faulim.	2	2
- Diagnosticar as dimensões da liderança na gestão estratégica de pessoas	As dimensões da liderança estão presentes na gestão estratégica de pessoas.	Literaturas de Motta e estudo de caso na empresa Faulim com os líderes e colaboradores.	3	3

Fonte: Elaboração própria.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

5.1 Pesquisa aplicada aos líderes

A Tabela 1 apresenta o estudo das lideranças em relação às políticas de gestão estratégica de pessoas, no qual as frequências entre as respostas das variáveis para os líderes não apresenta diferença estatística nos resultados em relação ao valor do p (<0,05). Há, porém, concordância entre os demais resultados. Para os itens 5, 8, 9 e 11 as respostas demonstraram um percentual significativo na análise estatística, ou seja, parte da liderança conhece sobre o tema e os demais não, sendo eles usados como um dos parâmetros do diagnóstico das políticas de gestão estratégica de pessoas.

Tabela 1 – Relação da perceptividade das políticas de gestão estratégica de pessoas para os líderes

N=25 Questões	Sim		Não		P VALOR
	F	%	F	%	
1) A estratégia e as metas da empresa são claras para toda equipe-chave de gestores do negócio?	20	80	5	20	0,0051
2) A empresa tem sistemas de informações gerenciais para acompanhamento de seu desempenho?	20	80	5	20	0,0051
3) A empresa é como se fosse uma família, todos trocam experiências entre si e no ambiente da organização?	18	72	7	28	0,0455
4) A preocupação da organização é no resultado, sua preocupação é término da tarefa?	22	88	3	12%	0,0003
5) Existe um organograma de cargos e funções hierárquicas?	14	56	11	44%	0,6892
6) Existe aderência entre estrutura, processos e atividades?	18	72	7	28	0,0455
7) A estrutura possibilita a realização adequada das atividades?	21	84	4	16	0,0014
8) Existem incentivos de seus superiores para execução de seu trabalho?	17	68	8	32	0,1096
9) Seus superiores são inovadores e dinâmicos?	16	64	9	36	0,2301
10) Considera a área de RH integralmente preparada para apoiar e se integrar a um processo de mudança organizacional contínua?	18	72	7	28	0,00455
11) O sistema de remuneração total (salário, incentivos, premiação, benefícios) é compatível e adequado aos desafios da sua função?	9	36	16	64	0,2301
12) As ações de desenvolvimento de pessoas tem contribuído diretamente para o atingimento dos resultados do negócio?	22	88	3	12	0
13) Essa organização consegue atrair e reter as pessoas necessárias para o desenvolvimento do negócio?	16	64	9	36	0,0003

Fonte: Elaboração própria.

Na análise da Tabela 1 pode-se observar que as lideranças, em relação aos itens 1 e 2, demonstraram um percentual de 80% de entendimento da questão de estratégias, metas e informações gerenciais para avaliação de desempenho. O resultado está relacionado com o que Ulrich (2001a) relata sobre políticas de gestão de pessoas, nas quais os líderes devem ser preparados para executar estratégias, gerenciar mudanças, envolver funcionários, operar com eficiência, pois estes fatores são importantes para uma organização competitiva. De acordo com o autor, as lideranças se põem em conformidade com as exigências da gestão estratégica de pessoas.

A questão do item 3 é relevante para o estudo, pois a porcentagem de 72% demonstra parceria no ambiente organizacional, porque os empresários se relacionam com todos, mesmo contando, na atualidade, com um alto índice de colaboradores. Conforme Gil (2006) aponta, o peso do empregado, por sua vez, torna-se mais evidente numa organização à medida que sua força de trabalho esteja envolvida principalmente com atividades especializadas. Uma das estratégias da organização se dá com este envolvimento, sendo que para a gestão estratégica de pessoas ele é positivo em relação à parte da satisfação individual dos colaboradores.

No item 4, a porcentagem de 88% em relação ao foco no resultado e término da tarefa nos processos demonstra clareza nos objetivos da organização, na qual se observa a importância da produtividade/lucratividade. Para Ulrich (2000), a transmissão do processo operacional para o processo estratégico torna-se o aprender a dominá-los com o pessoal, tendo a responsabilidade pelos resultados e construindo maneiras para a sua obtenção. Assim, existem formas para manter os objetivos organizacionais, desde que entre eles a gestão estratégica de pessoas possa contribuir.

O item 5 causa preocupação, tanto na questão do valor de $p(<0,05)$ como na porcentagem em si, cabendo uma atenção especial, pois os índices demonstram 56% de resposta que indicaram sim e 44% não. Assim, pode-se colocar que uma das mais importantes ferramentas para a gestão estratégica de pessoas é a existência de um organograma de cargos e funções hierárquicas. Para tanto, Demo et al. (2011) relatam que a Está confuso. Sugestão: a gestão estratégica de pessoas tem recursos e pré-requisitos que precisam ser bem alocados quando se pode pensar na geração da vantagem competitiva, pois eles se relacionam com essa área

de maneira muito próxima. Para Albuquerque e Leite (2009), a familiaridade com a teoria de recursos humanos para os profissionais é de extrema importância. Assim, pode-se dizer que neste item encontra-se desconformidade com a clareza de informações que a gestão estratégica de pessoas propõe em suas literaturas.

A questão do item 6 deixa claro que o resultado de 72% é positivo na aderência entre estrutura, processos e atividades, pois a organização demonstra harmonia. Segundo Dutra (2004), um sistema de gestão de pessoas, integrado e estratégico, propõe maior sinergia entre suas partes e faz com que os processos de gestão do sistema se fortaleçam mutuamente, garantindo a esse sistema maior efetividade, coerência e consistência.

No item 7, a questão da estrutura apontada em um índice de 84% como flexível, contribui na relação em que Fischer (2002) nos orienta que, se for analisar o modelo de gestão de pessoas na atualidade, pode-se dizer que seria a maneira como a empresa se organiza para orientar e gerenciar o comportamento humano no trabalho. Sua formalidade se compõe por seus princípios, crenças, valores, políticas, diretrizes de atuação e os processos e práticas. Seus processos só poderão ter sentido se forem orientados por princípios direcionados e com capacidade de influência nas relações organizacionais, tendo ferramentas de gestão com procedimentos específicos. A questão 8 demonstra diferença significativa em relação à estatística da frequência do $p(<0,05)$ e, nas porcentagens, os índices demonstram 68% que indicaram sim e 32% não, na existência de incentivos de seus superiores para execução de seu trabalho, tornando preocupante este fator, pois na estratégica da gestão de pessoas o incentivo é um dos fatores principais. Os autores Bandeira, Marques e Veiga (2000, p. 134) colocam que o comprometimento dos indivíduos pode se dar por “forte vínculo do indivíduo com a organização, que o incita a dar algo de si, a saber: sua energia e lealdade”.

No item 9, a diferença foi significativa também, tanto em relação à estatística quanto às porcentagens, uma vez que 64% colocam que seus superiores são dinâmicos e inovadores e 36% dizem que não. Dutra (2002b) contribui dizendo que, em nossa atualidade, as práticas de gestão de pessoas, em sua implementação, sofrem influências da empresa e pessoas, existindo também a questão instrumental dessa gestão, em que as mudanças do ambiente organizacional e transferência que possam ocorrer por meio das expectativas das pessoas podem trazer grandes influências também em relação ao trabalho do indivíduo sobre seus objetivos

individuais. O estudo da gestão estratégica de pessoas deixa claro que a inovação é muito importante, mesmo porque a questão de mudança em ambientes administrativos é muito exigida; cabe então a reflexão de como garantir novos cenários com um número alto de pessoas que já possam estar estagnadas.

A questão 10 não apresenta diferença significativa para a estatística da frequência do $p(<0,05)$; já na análise das porcentagens existe diferença relevante para o estudo, pois a preparação dos recursos humanos na questão do apoio e integração à mudanças é fundamental para a gestão estratégica de pessoas, sendo que 72% dos entrevistados relataram positivamente nesta questão. Dutra (2002b) coloca as sugestões que possam viabilizar as organizações em seus direcionamentos para a identificação do potencial das pessoas para a estratégia organizacional, para uma visão organizacional inovadora. Assim, o perfil de mudança com resistência equilibrada poderá contribuir para as exigências da gestão estratégica de pessoas.

A questão 11 traz um dado importante tanto na análise estatística de frequência de $p(<0,05)$ quanto em porcentagens, demonstrando que 64% dos colaboradores acreditam que o sistema de remuneração total (salário, incentivos, premiação, benefícios) não é compatível e adequado aos desafios da sua função. Desta forma, os objetivos, tanto individuais como organizacionais, precisam estar alinhados para a eficácia de resultados organizacionais (LIMONGI-FRANÇA, 2007).

Na questão 12, não existem diferenças estatísticas, porém ela aponta uma porcentagem de positividade com respostas de 88% de sim referente às ações de desenvolvimento de pessoas como contribuição para os resultados do negócio. Para Gil (2011), a gestão de pessoas contribui com um pensamento evolutivo em dizer que empregados devem ser chamados de cooperadores e parceiros.

A questão 13 finaliza os resultados das políticas de gestão estratégica de pessoas, não apresentando diferença significativa na questão estatística, embora a porcentagem aponte que 64% dos líderes acreditam que a organização consegue atrair e reter as pessoas necessárias para o desenvolvimento do negócio e 36% apontam que não. Em contribuição Ulrich (2001a) coloca que as execuções das estratégias, gerenciamento, envolvimento de funcionários entre outros podem contribuir para a vantagem competitiva da organização. Assim, este percentual negativo da resposta poderá ser reduzido em relação à atração e retenção de pessoas que vem com destaques na gestão estratégica de pessoas.

A Tabela 2 descreve o estudo do diagnóstico das dimensões da liderança na gestão estratégica de pessoas em que as frequências entre as respostas das variáveis para os líderes apontam que há diferença significativa entre a porcentagem de sim e não em todas as questões $p(<0,05)$. Há, porém, concordância entre os demais resultados, ou seja, os líderes concordam com todos os itens (sim).

Tabela 2 – Diagnóstico das dimensões da liderança na gestão estratégica de pessoas

N=25 Questões	Sim		Não		P VALOR
	F	%	F	%	
1) Você é um líder que conhece a missão, visão e política da organização?	22	88	3	12	<0,0003
2) Sabe analisar as técnicas e processos da organização para objetivos de novas soluções?	21	84	4	16	<0,0014
3) Tem boa articulação em relação aos processos, valores, promovendo ideias e alternativas para o sistema de autoridade e responsabilidade assim compartilhado no ambiente organizacional?	20	80	5	20	<0,0051
4) É um líder intuitivo, visionário em relação ao futuro da organização?	24	96	1	4	<0,001
5) Encara com facilidade as mudanças em se tratando do novo, do ainda não alcançado?	22	88	3	12	<0,0003
6) Tem poder de influência no comprometimento e confiança dos liderados?	25	100	0	0	<0,001
7) É um líder comunicativo?	24	96	1	4	<0,001
8) Consegue trabalhar facilmente com equipes?	25	100	0	0	<0,001
9) Tem facilidade em desenvolver pessoas em suas potencialidades?	23	92	2	8	<0,001
10) Tem autoconhecimento de suas habilidades e competências?	24	96	1	4	<0,001
11) É um líder pró-ativo?	25	100	0	0	<0,001

Fonte: Elaboração própria.

Na análise da Tabela 2, no item 1 não houve diferença estatística significativa, mas a porcentagem aponta 88% de respostas sim e apenas 12% não, assim pode-se dizer que os líderes tem conhecimento do objetivo organizacional. Para Motta (1994), umas das dimensões de liderança que um líder deve possuir é a dimensão organizacional, onde o domínio de um determinado contexto se refere à exposição do caráter situacional da liderança. O conhecimento da organização em relação ao micro e macro ambiente pode ser fundamental. Assim, observa-se que as lideranças assumem positividade neste quesito do estudo.

No item 2 em relação a análise das técnicas e processos da organização para objetivos de novas soluções o percentual foi importante pois 84% da amostra de líderes responderam sim, desta forma pode-se dizer que a empresa tem um processo integrador positivo na preparação de seus líderes.

Na análise estatística do item 3 não houve resultado significativo, mas a análise de porcentagem aponta 80% sim e 20% não, quando se pergunta em relação à articulação nos processos, valores, assim promovendo ideias e alternativas para o sistema de autoridade e responsabilidade compartilhado no ambiente organizacional. Pois segundo Motta, (1994) as lideranças, necessita de compactuar com os objetivos organizacionais.

Para a questão 4, em relação à visão da liderança na sua percepção intuitiva, visionária ao futuro da organização, aponta-se uma diferença significativa, em que 96% da amostra responde sim e apenas 4% não. Assim, pode-se dizer, segundo Motta (1994), que uma das grandes características da liderança é a de possuir visão para o futuro. Deste modo, o resultado demonstra intenções positivas da liderança em relação ao progresso da organização.

No item 5, a questão de encarar com facilidade as mudanças em se tratando do novo, do ainda não alcançado, também demonstra positividade em relação à porcentagem, pois 88% dos líderes respondem sim e apenas 12% não. Segundo Motta (1994), a visão em relação às características de especialização por rotinas da organização contribui muito para resultados organizacionais.

Em relação à questão 6, 100% das lideranças dizem que tem poder de influência no comprometimento e na confiança dos liderados, embora em uma extrema amostragem de confiança, um resultado deste muito raramente seria 100%, pois o ser humano é muito complexo para que se possa endossar esta questão. É no ato de interagir com as pessoas que se consegue influenciar o comprometimento e a confiança mútua (MOTTA, 1994). Nesta colocação do autor, pode-se entender que a influência, no caso das lideranças da organização, se expõe em um perfil de extrema interação, podendo assim contribuir para os resultados positivos de seus colaboradores.

Na análise do item 7, sobre a comunicação, existe uma diferença entre a porcentagem, sendo que 96% respondem sim e apenas 4% não. Vale ressaltar que, segundo Motta (1994), a comunicação contribui muito para a eficácia organizacional.

No item 8, em que a pergunta é sobre a facilidade para o trabalho em equipe, foi expressiva as respostas das lideranças, com 100% sim, ressaltando que pode-se dizer que o trabalho em equipe é um dos grandes desafios de uma liderança. Para Motta (1994), a liderança precisa da visão, mas também necessita de ter seguidores.

Quando se pergunta sobre as facilidades em desenvolver pessoas em suas potencialidades, as respostas da questão 8 tem como resultado 92% sim e apenas 8% não. Este item pode contribuir de uma maneira significativa à organização, pois com base nos estudos de Motta (1994), a liderança deve servir proporcionando desenvolvimento das pessoas em suas habilidades. Fator este de extrema positividade às lideranças e objetivos organizacionais.

A questão de autoconhecimento de habilidades e competências, no item 10, coloca um resultado de respostas de 96% sim e apenas 4% não. Assim, o entendimento de habilidades e competências expressa condições positivas da liderança, mas vale ressaltar a contribuição de Leite e Albuquerque (2009), que deixa clara a tamanha necessidade do indivíduo aprender a aprender, ou seja, entender que o aprendizado pode ser infinito. Portanto, conhecer apenas as potencialidades não basta, é preciso, necessariamente, estar em constante preparação.

Assim como nas respostas das questões 5 e 7, a resposta do item 11 foi também de 100% em relação ao sim, quando se pergunta sobre a pró-atividade. A pró-atividade está dentre as características da liderança assim a passividade pode não promover o envolvimento, a cooperação, a comunicação entre outros. Nesta reflexão pode-se dizer que as lideranças comprometidas buscam cada dia mais, se enquadrar nestas propostas expostas pelo autor.

A Tabela 3 descreve o estudo do diagnóstico do papel da liderança no alinhamento das estratégias de gestão de pessoas em que as frequências entre as respostas das variáveis para a maioria dos líderes concordam totalmente ou concordam com os itens $p(<0,05)$. Houve, porém, diferença significativa na distribuição das respostas.

Tabela 3 – Diagnosticar o papel dos líderes no alinhamento das estratégias de gestão de pessoas

Questões	N=25									
	CT		C		D		DT		P VALOR	
	F	%	F	%	F	%	F	%		
1) Os liderados empregados se sentem bem ao meu lado?	10	40	14	56	1	4	0	0	<0,001	
2) Consigo sentir os significados de meus trabalhos?	12	48	13	52	0	0	0	0	<0,001	
3) Existem planos de ascensões para quem tem alto desempenho?	9	36	10	40	5	20	1	4	<0,0436	
4) Você tem uma padronização para execução de seus trabalhos?	14	56	8	32	3	12	0	0	<0,0004	
5) Você tem liberdade para executar suas tarefas dentro de suas habilidades próprias?	15	60	7	28	2	8	1	4	<0,0002	
6) As políticas de gestão de pessoas e o planejamento estão totalmente alinhados com a estratégia do negócio?	4	16	14	56	5	20	2	8	<0,0036	

Fonte: Elaboração própria.

Na interpretação da questão 1, da Tabela 3, as porcentagens apresentaram resultados significativos, uma vez que a maioria dos líderes acredita que seus liderados se sentem bem ao seu lado. Desta forma, as respostas variaram em 96% dizendo que concordam totalmente e apenas 4% discordam da questão. Para Bosquetti et al. (2009), quando se fala na estratégia de comprometimento, os colaboradores são considerados parceiros e a organização investidora para que os resultados sejam cada vez melhores. Assim, a conclusão sobre a análise dos líderes é positiva em relação à proposta da literatura.

O item 2, em relação ao sentimento do líder sobre os significados de seus trabalhos, não demonstrou diferença estatística, porém nas porcentagens, em seu total, apontou positividade, apresentando resultado de 48% de concordo totalmente e 52% de concordo. Algumas das proposições de Bosquetti et al. (2009) são sobre a motivação individual, trabalho em grupo, incentivos nos resultados, adaptação das políticas e desenvolvimento organizacional para que os colaboradores possam ter fácil percepção de sua ascensão dentro da organização.

Na questão 3, em relação à pergunta se existem planos de ascensões para quem tem alto desempenho, as respostas da maioria foram positivas, porém um

percentual de 20% se demonstrou insatisfeito com esta relatividade. Assim Ulrich (1998) coloca que a empresa precisa conceber e desenvolver processos eficientes para contratar, treinar, avaliar, premiar, promover e gerir o fluxo de funcionários na organização. Nesta contribuição, pode-se perceber a importância de reconhecimento das equipes organizacionais.

Em relação à padronização para execução dos trabalhos na organização, no item 4, a pesquisa aponta 56% que concordam totalmente, 32% apenas concordam e apenas 12% discordam nesta questão. Ulrich (1998) relata os bons resultados dos recursos humanos podem enriquecer os valores da organização, de seus clientes, funcionários e investidores assim como a estratégia clara, mudanças, geração de capital intelectual, podendo tornar a qualidade mais eficaz.

A questão 5, na qual se pergunta sobre a liberdade para executar as tarefas dentro de habilidades próprias, apresenta um resultado expressivo de 60% de concordância total, 28% de concordância e apenas 8% de discordância. Assim, Ulrich (1998) contribui dizendo que o colaborador precisa ser transformado em parceiro estratégico da organização. Isto pode comprovar que a autonomia sendo em conformidade com as habilidades individuais pode ser positiva na relação com o resultado deste item.

A última questão, de número 6, destaca um percentual um pouco maior de discordância em relação aos demais itens, sendo de 20%, e o de concordância total foi de 16%, sendo ainda o maior percentual o de apenas concordância com 56% nas respostas. Ainda existem muitas empresas focadas apenas em estratégias de resultados. Porém no caso da organização pesquisada, este índice se adequa às novas concepções, pois a participação dos recursos humanos nas estratégias da organização contribui para retenção, atração e desenvolvimento das pessoas em suas competências junto aos objetivos organizacionais (FLEURY; FLEURY, 2004).

As Tabelas 4, 5, 6 e 7 apresentam a análise do perfil dos líderes.

Tabela 4 – Gêneros da amostra dos líderes

Gênero	F	%	PVALOR
Feminino	4	16	0,0014
Masculino	21	84	
TOTAL	25	100	

Fonte: Elaboração própria.

Na Tabela 4, 84% da amostra é do gênero masculino na amostra $p < 0,0014$. O ramo de atividade traz relevância neste item, pois o departamento operacional ainda é composto na sua maioria pelo público masculino.

Tabela 5 – Idade em relação à amostra dos líderes

Idade	F	%	PVALOR
Até 18 anos	0	0	<0,001
De 19 a 29 anos	7	28	
De 39 a 49 anos	16	64	
Acima de 50 anos	2	8	
TOTAL	25	100	

Fonte: Elaboração própria.

Nesta amostra, 64 dos líderes têm idade na faixa etária de 39 a 49 anos ($p < 0,001$). Não há diferença estatística entre as frequências. Existe um bom percentual de público de 19 a 29 anos, trazendo para a organização força de uma geração futurista e evolutiva nas questões tecnológicas. O primeiro dado apresenta de 39 a 49 anos a maior frequência, pois o ramo exige determinada especialização, assim a retenção desses líderes torna-se crucial. A última amostra de colaboradores, acima de 50 anos, pode apresentar que a experiência prática também é válida para a organização mesmo com tanta dificuldade do equilíbrio entre uma geração de 19 a 50 anos por exemplo. A empresa presa pelos colaboradores que estão desde as primeiras fases de sua fundação.

Tabela 6 – Tempo de empresa da amostra dos líderes

Tempo de empresa	F	%	PVALOR
Até 1 ano	3	12	0,3916
Acima de 1 ano até 5 anos	9	36	
Acima de 5 anos até 9 anos	6	24	
Acima de 9 anos	7	28	
TOTAL	25	100	

Fonte: Elaboração própria.

Nesta Tabela 6, não há diferença estatística entre as frequências, a amostra apresenta uma distribuição equitativa em relação ao tempo na empresa para o $p = 0,39$. Pode-se observar que parte da organização tem o maior, percentual de 36%,

no período de 1 a 5 anos; uma parcela fica em 24% na colocação de 5 a 9 anos e outra expressão se dá com 28% no público de 5 a 9 anos que permanecem na organização. Percebe-se por esta análise que a organização proporciona boas condições de trabalho.

Tabela 7 – Nível de instrução da amostra dos líderes

Nível de instrução	F	%	PVALOR
Ensino médio completo	8	32	0,004?
Ensino médio incompleto	13	52	
Ensino técnico completo	2	8	
Graduação completa	2	8	
TOTAL	25	100	

Fonte: Elaboração própria.

A pesquisa demonstra neste nível de instrução um percentual expressivo de 52% da amostra com ensino médio incompleto, 32% com ensino médio completo, apenas 8% com ensino técnico completo, e também 8% com graduação completa. A contribuição de Albuquerque e Leite (2009) coloca a importância dos indivíduos estarem em constante aprendizado assim pode-se sugerir à organização uma atenção especial neste item, principalmente porque em se tratando da amostra de função de lideranças, a preparação e a especialização deste público contribuem muito para os bons resultados.

5.1.1 Fechamento da análise e discussão da pesquisa aplicada aos líderes

Diante dos resultados apresentados, pode-se dizer que há um percentual positivo em relação às políticas da gestão estratégica de pessoas, pois a Tabela 1 apresenta oito itens com porcentagens importantes para a gestão estratégica de pessoas, obtendo apenas quatro dados de baixa expressividade nos itens 5, 8, 9 e 11. Pode-se dizer que nestes itens de baixa expressividade se apresentam questões em relação à de número 5 no organograma de cargos e funções, com porcentagem de 56% nas respostas sim, mas com um índice alto de 44% nas respostas não. Assim, a expressividade deste percentual propõe mais atenção, pois este fator precisa servir de alicerce para as boas políticas da gestão estratégica de pessoas; na questão de incentivos de superiores para execução dos trabalhos, os índices

variaram de 68% sim e 32% não, demonstrando nestas respostas negativas que vale repensar uma política de incentivos mais expressivos. Na questão dos gestores serem inovadores e dinâmicos na visão dos líderes, o percentual não foi negativo, pois demonstrou um resultado de 64% de respostas sim e 36% não; recomenda-se neste fator uma melhoria, pois a vantagem competitiva pode se dar pela construção de novas ideias, assim, quanto maior for este índice mais renovação se garantirá à organização. O último item com porcentagens expressivas está na questão 11, em relação ao sistema de remuneração, sendo um fator importantíssimo para as questões de comprometimento dos colaboradores. No resultado deste item se apresentou 36% de respostas positivas e 64% de negativas. Cabe ressaltar que as políticas de remuneração são cruciais à gestão estratégica de pessoas.

Com relação aos autores estudados, como Albuquerque e Leite (2009), Bandeira, Marques e Veiga (2000), Dutra (2002b) e Limongi-França (2007), pode-se orientar a organização quanto aos aspectos relacionados à política da gestão estratégica de pessoas que requer familiaridade dos profissionais com a teoria dos recursos humanos, assim promovendo o comprometimento e gerando vínculos do indivíduo com a organização. Já as práticas da gestão estratégica de pessoas em a nossa atualidade pode sofrer influências tanto do macro como do micro ambiente em relação à resistência a mudanças e variação nas expectativas das pessoas. A gestão de pessoas deve ocorrer sobre uma visão organizacional integrada com boa expectativa de relações de trabalho, com planejamento antecipado em relação aos colaboradores, com clareza de informações aos objetivos organizacionais.

Para melhor entendimento, pode-se relacionar os estudos de Albuquerque e Leite (2009) na arte de aprender a aprender; repete-se esta questão em várias partes do estudo, pois de acordo com a Tabela 7, no nível de instrução extremamente baixo para um número alto de colaboradores pode-se sugerir análise profunda, pois quanto menor for o nível, maior poderá ser a porcentagem expressiva na questão de remuneração, reprimindo a visão de outras melhorias da política da gestão estratégica de pessoas.

Já na Tabela 2, em relação às dimensões da liderança na gestão estratégica de pessoas, em todos os itens obteve-se positividade, pois o menor índice apresentado de baixa positividade foi de 80% em relação à boa articulação nos processos, valores e sistema de autoridade e responsabilidade no ambiente organizacional, e segundo Motta (1994), o líder deve possuir a dimensão

organizacional com habilidades no contexto referente ao caráter situacional conhecendo a empresa, sua missão e objetivos organizacionais. Os demais apontam clareza de entendimento das lideranças quanto às políticas da gestão estratégica de pessoas.

A Tabela 3, em relação ao diagnóstico no alinhamento de gestão estratégica de pessoas, foi positiva, com respostas do item 1 ao item 6 em grau de concordância total e concordância, demonstrando um resultado importante para a organização, pois a maioria dos líderes, muito embora não tenham um nível de escolaridade tão alto, pode apresentar um entendimento claro em relação a este alinhamento. Cabe assim aos dirigentes da organização a promoção das estratégias organizacionais que possam envolver, cada dia mais, as pessoas que nela prestam serviços.

Neste fecho de capítulo, pode-se ressaltar de maneira concisa que comparando as Tabelas 4 e 7, tem-se um quadro de 84% de gênero masculino e apenas 16% feminino, assim o ramo ainda exige determinada força braçal e existe o paradigma de que este tipo de processo apenas serve para os homens, muito embora em nossa atualidade muitas mulheres já demonstraram exemplos de superação neste ponto. Em relação ao nível de escolaridade, a amostragem foi bastante alta quanto ao ensino médio incompleto, trazendo um percentual de 49,52%; no ensino médio completo o resultado foi de 36,54%; já o ensino técnico completo apresenta de 9,62%. Com a contribuição de Albuquerque e Leite (2009), pode-se sugerir à organização mais especialização em seu capital intelectual, pois o colaborador necessita estar atualizado, se preparando para este mercado competitivo com o qual nos deparamos.

5.2 Pesquisa Aplicada aos Liderados

A Tabela 8 descreve o estudo dos liderados em relação às políticas de gestão estratégica de pessoas, em que as frequências entre as respostas das variáveis demonstram, no item 10, diferença significativa na estatística dos resultados para o valor do p ($<0,05$), porém nas demais não há diferença estatística, mas o percentual para análise das questões apresenta dados significativos para o estudo.

Tabela 8 – Relação da perceptividade das Políticas de Gestão Estratégica de Pessoas para os liderados

Questões	N=208				P VALOR
	Sim		Não		
	F	%	F	%	
1) A empresa tem sistemas de informações gerenciais para acompanhamento de seu desempenho?	166	80	42	20	< 0.0001
2) A empresa é como se fosse uma família, todos trocam experiências entre si e no ambiente da organização?	161	77	47	23	< 0.0001
3) A preocupação da organização é com o resultado, e a sua preocupação é com o término da tarefa?	164	79	44	21	< 0.0001
4) Existe rigidez em relação à organização e em tudo que você faz tem controle de seu chefe?	156	75	52	25	< 0.0001
5) Existe um organograma de cargos e funções hierárquicas?	82	39	126	61	0.0029
6) Existe aderência entre estrutura, processos e atividades?	67	32	141	68	< 0.0001
7) A estrutura possibilita a realização adequada das atividades?	57	27	151	73	< 0.0001
8) Existem incentivos de seus superiores para execução de seu trabalho?	157	75	51	25	< 0.0001
9) Seus superiores são inovadores e dinâmicos?	139	67	69	33	< 0.0001
10) Considera a área de RH integralmente preparada para apoiar e se integrar em um processo de mudança organizacional contínua?	161	77	47	23	< 0.0001
11) O sistema de remuneração total (salário, incentivos, premiação, benefícios) é compatível e adequado aos desafios da sua função?	92	44	116	56	0.1108
12) As ações de desenvolvimento de pessoas têm contribuído diretamente para o atingimento dos resultados do negócio?	154	74	54	26	< 0.0001
13) Nossa organização consegue atrair e reter as pessoas necessárias para o desenvolvimento do negócio?	156	75	52	25	< 0.0001

Fonte: Elaboração própria.

No item 1 da Tabela 8, referente aos sistemas de informações gerenciais para o acompanhamento de desempenho, os liderados apontaram 80% sim e apenas 20% não, trazendo entendimento de positividade em relação às políticas, pois Ulrich (2001a) diz que as políticas da gestão estratégica de pessoas devem ser claras e objetivas, para que os colaboradores compreendam sua ascensão e que a organização esteja sempre de acordo com as vantagens competitivas do mercado.

Em relação à empresa ser como uma família, na qual todos trocam experiências entre si e no ambiente organizacional, o resultado da questão 2 foi de

77% sim e 23% não e, segundo os estudos de Ulrich (2001b), quando se envolve os funcionários com influências positivas, automaticamente eles se sentirão confiantes e comprometidos com esta organização.

O item 3 aponta um percentual de 79% de respostas sim e 21% não, quando se questiona se a preocupação da organização é com o resultado, e término da tarefa, porém torna-se relevante analisar que a organização precisa alinhar sua força de trabalho de forma a envolvê-la com as estratégias da organização (GIL, 2006). Assim, na maioria das organizações, o resultado é um dos objetivos-chave, mas a eficiência dos meios precisa ter atenção especial.

Na questão 4, sobre a existência de rigidez em relação à organização e em toda a execução do trabalho com controle do chefe, o percentual foi de 75% sim e 25% não, demonstrando com clareza a cultura organizacional sendo ainda uma empresa familiar. O Departamento de Recursos Humanos precisa deixar de ter o papel de suporte de uma área tradicionalista para se pensar em competência organizacional essencial, sendo os indivíduos desta área os reais protagonistas para a eficácia dos resultados. pois são possuidores de conhecimento, produzem inovações e capacidades organizacionais (DEMO et al., 2011).

No item 5, o resultado traz preocupação, pois demonstrou diferença significativa na estatística ao apontar um percentual de 61% para a respostas não, em relação a 39% sim, demonstrando um sinal de que as estratégias precisam ser alinhadas às políticas da gestão de pessoas. Segundo Albuquerque e Leite (2009), a clareza de informações em relação aos recursos humanos com os colaboradores precisa ser familiarizada, pois ainda existem no mercado muitos profissionais que não sabem a quem se reportar ou mesmo com quem tirar suas dúvidas em relação aos processos, causando conflitos organizacionais.

Para a questão 6, em relação à existência de aderência entre estrutura, processos e atividades, o resultado foi relevante para o estudo com a porcentagem de 68% para respostas não, e 32% sim. Esta questão é de extrema importância para o bom andamento da área da gestão estratégica de pessoas. Assim, Dutra (2004) coloca que a sinergia das partes é positiva para os processos, as atividades e estruturas, fortalecendo o resultado para a efetividade, coerência e consistência da gestão.

Na questão da estrutura possibilitar a realização adequada das atividades, do item 7, as respostas em percentual foram muito preocupantes, pois 73% dos

colaboradores responderam que não e apenas 27% sim. Em contribuição, Fischer (2002) expõe que os processos só poderão ter sentido se forem orientados por princípios direcionados e com capacidade de influência nas relações organizacionais, tendo ferramentas de gestão com procedimentos específicos, assim o fortalecimento dos processos precisa obter a flexibilidade.

No item 8, na questão da existência de incentivos dos superiores para a execução do trabalho, o resultado se mostra positivo, pois 75% das respostas colocam que sim e 25% não. O vínculo do indivíduo com a organização pode ser extremamente necessário para a execução de seu trabalho, assim poderá contribuir com lealdade em sua função dentro da organização (BANDEIRA; MARQUES; VEIGA, 2000).

Em relação à questão 9, a porcentagem foi de 67% de respostas sim e 33% não, quando se questiona a inovação e o dinamismo das lideranças, que para Dutra (2002a), a relação do trabalho do indivíduo sobre seus objetivos individuais pode proporcionar expectativas positivas na complexidade das organizações atuais em que as mudanças do ambiente organizacional também possam ocorrer por meio das expectativas das pessoas.

A questão da consideração da área de RH integralmente preparada para apoiar e integrar-se a um processo de mudança organizacional contínuo traz positividade na questão 10, pois mostra um percentual de 77% de resposta sim e apenas 23% não. Pode-se perceber que esta positividade contribui muito para o bom andamento organizacional, pois a inovação para as organizações é característica muito relevante, principalmente quando as pessoas são direcionadas para identificação de seu potencial, alinhando assim a estratégia organizacional (DUTRA, 2002b). Na análise do item 11, houve muita expressividade para o estudo, pois, tanto na questão estatística quanto na questão percentual, apresenta diferença significativa, ou seja, 56% dos colaboradores respondem sim e 44% não, causando preocupação em um fator tão importante para a gestão estratégica de pessoas. As expectativas quanto às relações de trabalho devem ser descritas primeiramente no contrato psicológico, no qual uma conhece o objetivo da outra, seu perfil de personalidade, lideranças, processos, entre outros (LIMONGI-FRANÇA, 2007). Analisando este pensamento da autora, pode-se dizer que talvez a organização deva repensar este fator de suma importância.

Examinando a questão das ações do desenvolvimento das pessoas em contribuição ao atingimento dos resultados do negócio, no item 12 verifica-se um percentual de 75% sim e 25% não, demonstrando a importância do colaborador para os resultados do negócio, sendo que Gil (2011), com seus estudos, propõe uma visão diferenciada apontando os colaboradores como cooperadores e parceiros, sendo esta uma mudança de paradigma de tradições anteriores.

Quando questionado se a organização consegue atrair e reter as pessoas necessárias para o desenvolvimento do negócio, no último item, de número 13, o resultado das respostas apresenta uma porcentagem de 75% sim e 25% não, demonstrando que a organização proporciona um ambiente saudável na convivência dos colaboradores. A preparação da execução das estratégias, do gerenciamento de mudanças, e envolvimento dos colaboradores traz eficiência para uma organização competitiva (ULRICH, 2001b).

A Tabela 9 descreve o estudo do diagnóstico das dimensões da liderança na gestão estratégica de pessoas em que as frequências entre as respostas das variáveis para os liderados apontam que há diferença significativa entre a porcentagem de sim e não em todas as questões $p(<0,05)$. Há, porém, concordância entre os demais resultados, ou seja, os liderados concordam com todos os itens (sim).

Tabela 9 – Diagnóstico das dimensões da liderança na gestão estratégica de pessoas para os liderados

Questões	N=208				P VALOR
	Sim		Não		
	F	%	F	%	
1) Seu líder tem conhecimento da missão, visão e política da organização?	182	88	26	13	< 0.0001
2) Sabe analisar os processos e práticas de trabalho?	181	87	27	13	< 0.0001
3) É respeitado e responsável?	188	90	20	10	< 0.0001
4) Está envolvido com todo o ambiente de trabalho?	177	85	31	15	< 0.0001
5) É comprometido e confiante?	184	88	24	12	< 0.0001
6) Gosta de mudar sempre?	123	59	85	41	<0.0103
7) Comunica-se com clareza?	176	85	32	15	< 0.0001
8) Desenvolve trabalhos em equipe?	127	61	81	39	<0.0018
9) Desenvolve as habilidades dos colaboradores?	172	83	36	17	< 0.0001
10) Seu líder é competente em suas habilidades?	187	90	21	10	< 0.0001
11) É pró-ativo?	177	85	31	15	< 0.0001

Fonte: Elaboração própria.

Na questão 1, em que o liderado responde se o seu líder tem conhecimento da missão, visão e política da organização, não houve diferença estatística, porém em relação ao percentual existe diferença positiva em que 88% dos colaboradores dizem que sim e apenas 13% expõem que não. O domínio da dimensão organizacional e a habilidade torna-se fundamental à liderança, se referindo ao caráter situacional, então cabe ao líder conhecer a organização, sua missão, seus objetivos, suas questões social, econômica e política ao seu macroambiente (MOTTA, 1994). Neste pensamento, pode-se concluir que a organização assume um percentual de positividade.

No item 2, referente ao entendimento da liderança em análises dos processos e práticas de trabalho, o estudo aponta positividade com um percentual de 87% nas respostas sim e 13% não. Segundo Motta (1994), se a liderança for articuladora poderá agregar valores aos processos, promovendo alternativas e ideias para o sistema de autoridade e responsabilidades aos valores organizacionais compartilhados. Nesta análise, pode-se dizer que a organização tem lideranças focadas em processos e atividades organizacionais.

A organização tem uma cultura muito respeitosa e tradicional, assim o estudo da questão 3 responde claramente com a porcentagem a solidez desta cultura. Os liderados respondem um percentual positivo e muito significativo, sendo 90% sim contra apenas 10% não, no quesito respeito e responsabilidade em relação à liderança para com seus liderados. Uma das padronizações para o gestor dos recursos humanos demonstra a importância da formação humanista com profunda empatia nos estabelecimentos de relações proveitosas, que sejam aplicadas tanto aos trabalhadores de níveis superiores como aos de níveis operacionais (MARRAS, 2000).

No envolvimento com o ambiente de trabalho, no item 4, os liderados respondem que as lideranças têm um percentual muito positivo, apontando 85% de respostas sim e 15% não, podendo-se assim dizer que a presença no microambiente é muito relevante no caso da organização pesquisada. Segundo Fischer (2002), os processos organizacionais só poderão ter sentido se forem orientados por princípios direcionados e com capacidade de influência nas relações organizacionais, tendo ferramentas de gestão com procedimentos específicos.

Na questão 5, encontra-se percentual positivo em relação ao estudo, pois 88% dos liderados respondem sim e apenas 12% não, em relação ao

comprometimento e confiança da liderança. Legge (1995) coloca que os empregados podem comprometer-se mais por sua própria vontade de fazer bem e respeitando, de certa forma, a cultura organizacional. Assim, a confiança do colaborador na organização pode proporcionar este fator de influência positiva em ser comprometido e apresentar confiança ao microambiente e ao macroambiente.

Na resposta da questão 6 existe um percentual relevante e praticamente parecido, demonstrando ao estudo um pouco de preocupação, pois quando o assunto é mudança torna-se normal a rejeição, principalmente em organizações com cultura familiar. A porcentagem variou em 59% sim e 41% não, que, conforme os estudos de Motta (1994), acabam se contradizendo, pois o indivíduo não pode se fazer líder apenas por especializações rotineiras da história da organização e sim pelo olhar ao futuro, ao novo. O resultado de 41% preocupa, pois se sabe que a estagnação organizacional pode proporcionar baixa motivação para resultados positivos.

Mais um estudo positivo, na questão 7, sobre a clareza da comunicação da liderança, na visão dos liderados, porque 85% respondem sim e 15% não, assim pode-se dizer que a boa comunicação, vem a reforçar o reconhecimento e aperfeiçoamento dos indivíduos em suas funções e habilidades.

Na questão 8, o estudo se coloca mediano quando o assunto é o desenvolvimento de trabalhos em equipe, as respostas variaram com 61% sim e 39% não, podendo destacar a importância em treinamento às lideranças para alterar a positividade, pois os trabalhos em equipes são algumas das vantagens competitivas de uma organização, podendo dizer que um dos desafios complexos das lideranças é o progresso das equipes (MOTTA, 1994).

No desenvolvimento das habilidades dos colaboradores a questão foi positiva, porque 83% respondem sim e 17% não, na questão 9, o auto conhecimento das habilidades da liderança podem favorecer o desenvolvimento dos indivíduos em suas potencialidades (MOTTA, 1994).

Na questão 10, os colaboradores respondem 90% sim e 10% não, referente à competência da liderança e suas habilidades. Assim, Fleury (2002) ressalta que a competência pode ir além da qualificação de um funcionário, não apenas retratada por conhecimentos e especialidades, mas também vinculadas à ação e ao desempenho. A organização apresenta boas condições neste quesito.

Na última questão, de número 11, referente à pró-atividade da liderança, o quadro apresenta relevância, pois 85% dos liderados respondem sim e apenas 15% não. Assim, a passividade da liderança não poderá proporcionar iniciativa, responsabilidade, comunicação, envolvimento entre outros (MOTTA, 1994). O autor demonstra, com clareza, que o senso de iniciativa é, sim, importante para o desenvolvimento organizacional.

A Tabela 10 descreve o estudo do diagnóstico do papel da liderança no alinhamento das estratégias de gestão de pessoas em que as frequências entre as respostas das variáveis, para a maioria dos liderados, estão entre concordam totalmente (CT), concordam (C), discordam (D), e discordam totalmente (DT) com os itens $p(<0,05)$; os índices de discordância são relativamente baixos em relação à positividade geral das respostas. Houve, porém, diferença significativa na distribuição das respostas.

Tabela 10 – Diagnosticar o papel dos líderes no alinhamento das estratégias de gestão de pessoas

Questões	N=208									
	CT		C		D		DT		P VALOR	
	F	%	F	%	F	%	F	%		
1) consigo sentir os significados de meus trabalhos?	94	45	100	48	14	7	0	0	< 0.0001	
2) Os problemas que são enfrentados têm sugestões de um novo olhar por seu líder?	60	29	97	47	44	21	7	3	< 0.0001	
3) Recebe ajuda para seu desenvolvimento profissional?	77	37	76	37	29	14	26	13	< 0.0001	
4) Minha liderança é clara em relação aos resultados sobre desempenho e habilidades assim desenvolvidas por mim?	90	43	84	40	19	9	15	7	< 0.0001	
5) Meu líder sabe lidar com os funcionários que mais precisam de atenção e se sentem rejeitados?	71	34	75	36	33	16	29	14	< 0.0001	
6) A liderança motiva com recompensas para um melhor desempenho de suas atividades?	54	26	73	35	52	25	29	14	<0.0003	
7) Quando você alcança uma meta, recebe recompensas ou reconhecimentos?	40	19	52	25	60	29	56	27	<0.2301	
8) Existem planos de ascensões para quem tem alto desempenho?	84	40	67	32	28	13	29	14	< 0.0001	
9) Você tem uma padronização para execução de seus trabalhos?	73	35	88	42	36	17	11	5	< 0.0001	
10) Você tem liberdade para executar suas tarefas dentro de suas habilidades próprias?	96	46	84	40	15	7	13	6	< 0.0001	
11) Seu líder tem autonomia de comando sobre suas decisões?	72	35	87	42	28	13	21	10	< 0.0001	
12) Você sempre recebe perguntas de seu líder, podendo contribuir com sugestões?	71	34	65	31	56	27	16	8	< 0.0001	

Fonte: Elaboração própria.

Na interpretação da questão 1 da Tabela 10, as porcentagens apresentaram resultados significativos, pois a maioria dos liderados diz que consegue sentir os significados de seus trabalhos na organização. A variação foi de 93% de respostas CT e C, e apenas 7% de resultado D. Para que os resultados dos liderados possam

atingir a estratégia da organização, existe a necessidade dos recursos humanos participarem das estratégias da organização, proporcionando à empresa comprometimento e parceria de seus colaboradores (BOSQUETTI et al., 2009).

No item 2, na questão referente aos enfrentamentos de problemas com sugestões de um novo olhar da liderança, os colaboradores respondem em um percentual de 76% de respostas CT e C e 24% D. Para os autores Bosquetti et al., (2009), a importância da participação dos colaboradores na formulação estratégica funciona como uma forma de interatividade nos processos, estimulando a comunicação, o aprendizado e o comprometimento das pessoas.

No estudo da questão 3, no qual se pergunta se o liderado recebe ajuda para o seu desenvolvimento profissional, a pesquisa também se mostra mediana, pois aponta 74% de respostas CT e C, e 27% de D. Assim, quanto maior for o desenvolvimento e treinamento, mais se dará uma organização que se evolui e aprende continuamente (BOHLANDER; SNELL, 2009). Nesta colocação do autor, pode-se perceber a importância de desenvolver pessoas na organização, sabendo-se que é um processo em longo prazo, mas que pela sua relevância cabe refletir.

Na questão 4, a porcentagem foi de 80% de CT e C e 16% de D, quando se pergunta em relação à clareza da liderança nos resultados sobre desempenho e habilidades desenvolvidas pelos liderados.

Referente à questão 5, sobre a dedicação do líder para com os funcionários que mais precisam de atenção e se sentem rejeitados, a porcentagem foi de 70% CT e C e 30% D, valendo a pena analisar este valor, pois muitos profissionais podem se afastar de seu comprometimento pela falta de um senso acolhedor. Bosquetti et al., (2009) colocam que condições favoráveis à motivação individual e trabalho em grupo fazem parte de positivas estratégias organizacionais.

Na apresentação do item 6, em relação à motivação da liderança por intermédio de recompensas ao melhor desempenho das atividades, o resultado foi mediano, pois apresentou um percentual de 61% CT e C e 39% D, sendo este um fator importante para a análise.

Na análise da questão 7, houve diferença estatística e de porcentagem, o resultado foi de 44% CT e C contra 56% DT e D, na relação da pergunta sobre o reconhecimento ou recompensa a uma meta alcançada. Segundo Moraes, Marques e Correia (1998), premiar é uma das importantes ferramentas para a estratégia da gestão de pessoas.

Na questão 8, referente à existência de planos de ascensões para quem tem alto desempenho, a porcentagem foi de 72% CT e C e 27% D. Para Ribeiro (2005), as pessoas que prestam serviços a organização são as que dirigem seus negócios, neste cenário funcional é que existe a necessidade das organizações manterem políticas e diretrizes que possam demonstrar como lidar com os indivíduos em suas atividades. Nesta contribuição do autor acima, pode-se dizer o quanto é importante um alinhamento para futuros planos e valorização de desempenho dos colaboradores.

Quando se aborda a questão padronização para execução dos trabalhos, no item 9, 77% das respostas foram CT e C, e 22% D. A orientação dos processos e dos procedimentos precisa ser clara, valorizando a eficácia da qualidade (ULRICH, 1998).

No item 10, as respostas foram positivas, pois 86% dos colaboradores responderam CT e C e apenas 13% D, demonstrando a eficiência da empresa no quesito liberdade para execução das tarefas dentro das habilidades próprias. A parceria do colaborador na organização é de extrema importância, pois comprova que a estratégia da organização está focando também nos recursos humanos que nela prestam serviços (ULRICH, 1998).

Na questão 11, sobre a liderança ter autonomia de comando sobre decisões, o percentual variou com 77% CT e C, e 23% D. Fischer (1997) contribui dizendo que o oferecimento de incentivos à criatividade são muito importantes, assim, a organização pesquisada se destaca neste item com um percentual bom e significativo para a gestão estratégica de pessoas.

Na última questão, de número 12, referente à liberdade de questionamentos de assuntos diversos com a liderança, se teve um percentual positivo ao estudo, com 65% CT e C e 35% D. Para Fischer (1997), um ponto importante poderá ser a relação dos colaboradores com a visão, missão, objetivos e metas organizacionais. Assim, sobre o resultado pode-se compreender a tamanha importância que as lideranças da empresa cedem aos seus liderados.

As Tabelas 11, 12, 13 e 14 apresentam o perfil dos liderados. Na Tabela 11, em relação ao gênero, a amostra também tem relevância no percentual, pois apresenta um resultado de 84,13% de masculino, confirmando a necessidade de força braçal para o ramo de atividade desta organização, muito embora, atualmente, já se tenha quebra de paradigma neste fator.

Tabela 11 – Gênero da amostra de liderados

Gênero	F	%	PVALOR
Feminino	33	15,87	< 0.0001
Masculino	175	84,13	
TOTAL	208	100	

Fonte: Elaboração própria.

Na Tabela 12, a amostra não demonstra diferença estatística de frequência, porém no percentual se apresentam dados importantes com um índice de 43,75% de colaboradores com idade entre 19 e 29 anos, e 32,21% entre 39 e 49 anos, comprovando-se, assim, o uso da força física neste ramo de atividade, pois as operações exigem mais. Já para a idade até 18 anos apresenta apenas um índice de 11,54%, e ainda se preserva retenção aos funcionários acima de 50 anos em uma porcentagem de 12,5%.

Tabela 12 – Idade da amostra de liderados

Idade	F	%	PVALOR
Até 18 anos	24	11,54	< 0.0001
De 19 a 29 anos	91	43,75	
De 29 a 49 anos	67	32,21	
Acima de 50 anos	26	12,5	
TOTAL	208	100	

Fonte: Elaboração própria.

Na Tabela 13, não houve diferença estatística, porém a porcentagem apresentou um índice relevante de 37,02% de colaboradores que estão entre 1 e 5 anos na empresa, 27,88% em 1 ano de empresa, 24,04% de 5 a 9 anos e apenas 11,06% acima de 9 anos. Mesmo no menor índice, de 11,06%, pode-se perceber que o ambiente organizacional se apresenta saudável, pois na distribuição das porcentagens a amostra é positiva, sendo que na análise geral, os maiores índices se classificam entre 1 e 9 anos.

Tabela 13 – Tempo de empresa

Tempo de Empresa	F	%	PVALOR
Até 1 ano	58	27,88	< 0.0001
Acima de 1 ano até 5 anos	77	37,02	
Acima de 5 anos até 9 anos	50	24,04	
Acima de 9 anos	23	11,06	
TOTAL	208	100	

Fonte: Elaboração própria.

Na Tabela 14 os resultados são parecidos com os encontrados na amostra de liderados, na Tabela 7, com destaque para o maior percentual no nível de ensino médio incompleto, de 49,52%, sobre o ensino médio completo de 36,54%, um número de 9,62% de ensino técnico completo, no nível de graduação uma amostra de apenas 3,36% e na pós-graduação 0,96%.

Tabela 14 – Nível de instrução

Nível de Instrução	F	%	PVALOR
Ensino médio completo	76	36,54	<0.0001
Ensino médio incompleto	103	49,52	
Ensino técnico completo	20	9,62	
Ensino técnico incompleto	0	0	
Graduação completa	7	3,36	
Graduação incompleta	0	0	
Pós-graduação completa	2	0,96	
Pós-graduação incompleta	0	0	
TOTAL	208	100	

Fonte: Elaboração própria.

5.2.1 Fechamento da análise e discussão dos resultados da pesquisa aplicada aos liderados

A pesquisa da Tabela 8 foi muito positiva para os liderados em relação às políticas de gestão estratégica de pessoas, apenas no item 11 que se destaca um percentual relevante de 56% de negativa no tema sistema de remuneração total, assim orienta-se que as expectativas individuais precisam ser reanalisadas, pois

podem estar se diferenciando das expectativas organizacionais, as quais Limongi-França (2007) expõe como fundamental neste quesito.

Referente às dimensões da liderança na gestão estratégica de pessoas, na Tabela 9, apenas nos itens 6 e 8 as porcentagens quase se equilibraram no quesito sobre mudança referente ao líder, pois as respostas foram de 59% sim e 41% não. Assim, vale a atenção, uma vez que a mudança pode proporcionar inovação e a mesma vantagem competitiva. A pergunta sobre desenvolvimento de trabalhos em equipe apontou 61% sim e 39% não, embora não seja um índice tão alto de não, vale a orientação de que a competitividade necessita do senso de equipe, tão complexo hoje em dia.

No último objetivo exposto na Tabela 10, a questão referente ao papel dos líderes em relação ao alinhamento das estratégias da gestão de pessoas, os estudos mostram uma positividade apontando, apenas nas questões 6 e 7, uma alteração diferente da tabela como um todo. A questão 6 tem uma porcentagem de 61% de positividade e 39% com DT e D. Este item referente à motivação das lideranças precisa ser reavaliado pela empresa, pois quanto mais diminuir este percentual, mais próximo a empresa chegará de resultados ainda mais positivos. O item referente ao alcance de metas, com recebimento de recompensas ou reconhecimento, também aponta uma porcentagem de 44% de CT e C e 56% de DT e D, assim percebe-se que este fator precisa ser reavaliado conforme as propostas que a gestão estratégica de pessoas apresenta em sua literatura.

Esta análise se finaliza ressaltando que nas Tabelas 11 e 14, a amostragem sobre gênero tem identidades em relação à amostra de líderes, trazendo novamente um percentual maior com 84,13% masculino e apenas 15,87% feminino, se obtendo, assim, mais uma vez a questão do ramo de atividade ser focado em sua maioria na força braçal. Uma organização precisa aprender a aprender sempre, como já dito por Albuquerque e Leite (2009). Com esta orientação dos autores sugere-se que a organização possa reavaliar as suas especialidades.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os estudos mostram que a organização tem se deparado com um cenário muito positivo na gestão estratégica de pessoas. A questão do sistema de remuneração total em ambas as amostras trouxe um resultado no qual pelo menos metade dos funcionários se coloca em negatividade sobre a questão, sendo ela uma importante ferramenta para as políticas claras da gestão de pessoas. Assim, França (2007) contribui dizendo que o contrato psicológico serve de ferramenta para entendimento das necessidades individuais e organizacionais.

Neste ambiente, dos líderes e liderados, percebe-se alguns assuntos que ainda merecem maior atenção para que a proposta da gestão estratégica de pessoas possa ter resultados ainda melhores do que a análise já pode demonstrar.

A pesquisa foi desenvolvida com 233 colaboradores entre líderes e liderados, em exercício profissional, no primeiro semestre de 2014, na empresa Grupo Faulim, da região de Jumirim, do ramo da construção civil desde 1976.

A fase da pesquisa com líderes e liderados pode permitir conhecimento das estratégias da gestão de pessoas com positivo alinhamento com as estratégias organizacionais assim expostas nos pressupostos e as percepções das lideranças e liderados em relação ao seu desempenho na organização. O questionário buscou apurar as políticas de gestão estratégica de pessoas com respostas às questões com resultados de sim e não; qual é o papel do líder no alinhamento da gestão estratégica de pessoas com questões e repostas em nível de concordância total, concordância, discordância total e discordância; e, as dimensões da liderança na gestão estratégica de pessoas com questão e repostas de sim e não.

Para esta análise, usou-se como base os estudos de Motta (1994), que demonstram a real importância da liderança nas atividades organizacionais, sendo um processo que vem a influenciar muito no comprometimento dos liderados na busca de seus objetivos comuns.

O autor ainda contribui, dizendo que os dirigentes precisam de três importantes dimensões para se obter liderança eficaz, sendo elas a dimensão organizacional, na qual as habilidades referentes ao domínio do contexto dizem respeito ao caráter situacional da liderança, sendo expostas em um determinado contexto. O dirigente deve então, conhecer a empresa, podendo se basear nas

orientações da sua missão socioeconômica as entendendo de maneira clara, realística e atraente. Deve, ainda, identificar os objetivos organizacionais e a questão social, econômica e política ao seu macroambiente. Nesta primeira dimensão, as duas amostras do estudo foram muito otimistas, pois a maioria dos líderes conhece os objetivos organizacionais e por meio dos dados foi demonstrado que a maioria dos liderados também se sente bem com suas lideranças.

A segunda dimensão é a interpessoal que abrange as habilidades de comunicação e interação. A grande ferramenta para este resultado é a boa comunicação que o líder obtém, pois passa a conhecer melhor os indivíduos e pode lhes dar informações sobre possibilidades futuras e senso de equipe. Neste ponto, a pesquisa também teve grau satisfatório e demonstrou que toda linha hierárquica assume a cultura da organização.

As características individuais são a terceira dimensão, a qual fala diretamente das qualidades da liderança, pois não basta ao líder apenas ter visão e não ter seguidores; assim pode-se dizer que se comparar duas amostras o resultado será bastante expressivo neste fator, pois a Tabela 6, referente ao tempo de empresa, pode contribuir, tendo a maioria dos colaboradores um percentual alto, com mais de cinco anos de empresa. Desta forma, pode-se ressaltar, em nossa atualidade, que não se retém funcionários insatisfeitos por tanto tempo.

No alinhamento das estratégias da gestão de pessoas, sendo a última questão analisada, percebe-se na relação das duas amostras uma identidade aproximada em algumas questões. A primeira é na correlação de planos de ascensões para alto desempenho, na Tabela 3 dos líderes, com um percentual de discordância que se torna relativo quando se analisa a Tabela 10, no item de motivação por meio de recompensas para desempenho de atividades, e ela demonstra um percentual expressivo em discordância total e discordância. Nesta análise se obtém clareza nos dados e percebe-se a identidade entre ambos, pois algumas das proposições de Bosquetti et al. (2009) para os recursos humanos são: valorização do talento humano, atração e manutenção de pessoas de alto potencial e qualificação para o trabalho; outras são condições favoráveis para motivação individual e trabalho em grupo em torno das metas; os incentivos sobre resultados obtidos pela equipe; adaptação das políticas integradas à organização e possibilidade de desenvolvimento organizacional.

Os autores Mintzberg (1986) e Albuquerque e Leite (2009) contribuem com este resultado, pois dizem que o líder precisa ter identidade com seu cargo e aprender sempre, pois esta é uma real necessidade, uma vez que a liderança torna-se vital à sociedade.

Portanto, tendo como referencial teórico as questões relacionadas às lideranças, liderados e gestão estratégica de pessoas, este estudo respondeu à seguinte pergunta: qual o papel do líder nas estratégias de gestão de pessoas? O objetivo geral e os específicos do estudo foram plenamente atingidos.

Como estudos futuros, sugere-se que a pesquisa seja reaplicada tanto para os líderes como para os liderados, pois os resultados do presente estudo serão apresentados aos dirigentes para melhorias organizacionais.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, L. G. A gestão estratégica de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. p. 35-50.
- _____. Estratégia de recursos humanos e competitividade. In: VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, L. M. B. (Org.). **Administração contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999. cap. 9.
- _____. **Papel estratégico de recursos humanos**. 1987. 262 f. Tese (Livre Docência)–Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, São Paulo, 1987.
- _____.; LEITE, N. P. (Org.). **Gestão de pessoas: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 2009.
- AMORIM, T. N. G. F. Gestão de pessoas no agronegócio. In: CALLADO, A. A. C. (Org.). **Agronegócio**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010. p. 30-47.
- ARAÚJO, L. C. G.; GARCIA, A. A. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BANDEIRA, M. L.; MARQUES, A. L.; VEIGA, R. T. As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n. 2, p. 133-157, maio/ago. 2000.
- BASS, B.; AVOLIO, B.; JUNG, D.; BERSON, Y. Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. **Journal of Applied Psychology**, v. 88, p. 207-218, 2003.
- BASSANI, D. T. L.; NIKITIUK, S.; QUELHAS, O. A empresa como sede do conhecimento. **Revista Produção**, São Paulo, v. 13, n. 2, p. 42-56, 2003.
- BECKER, B. E.; HUSELID, M. A.; ULRICH, D. **Gestão estratégica de pessoas com Scorecard: interagindo pessoas, estratégias e performance**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- BECKER, G. V.; RUAS, R. L. Estratégias de comprometimento e planos de participação nos lucros: tendências recentes. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 1, n. 3, p. 141-161, set./dez. 1997.
- BENNIS, W. **A formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1996.
- BOHLANDER, G. W.; SNELL, S. **Administração de recursos humanos**. 14. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- BOSQUETTI, M. A. et al. O alinhamento da estratégia de gestão de pessoas com a estratégica organizacional. In: ALBUQUERQUE, L. G.; LEITE, N. P. **Gestão de pessoas: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 2009. p. 49-54.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto. **Revista de Administração de Empresa**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan./mar. 2001.

CARVALHO, A. V.; NASCIMENTO, L.; SERAFIM, O. C. G. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

CASTANHA, M.; SANTOS, F. C. A. Gestão de recursos humanos como fator estratégico da gestão do conhecimento. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 23., 2003, Ouro Preto. **Anais...** Ouro Preto: ABEPRO, 2003. p. 1-8.

COLLINS, J. C.; PORRAS, J. I. Construindo a visão de sua empresa. In: ULRICH, D. (Org.). **Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais**. São Paulo: Futura, 2000.

COVEY, S. R. Mentalidade e habilidades de um líder. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; SOMERVILLE, I. Liderança para o século XXI. São Paulo: Futura, 2000. p. 159-168.

DAVEL, E.; VERGARA, S. C. (Org.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

DEMO, G. et al. Políticas de gestão de pessoas no novo milênio: cenários dos estudos publicados nos periódicos da área de administração entre 2010 a 2011. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, n. 5, p. 15-42, set./out. 2011.

DRUCKER, P. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 2001.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. A Gestão de carreira. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. p. 99-114.

_____. **Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

EBOLI, M. O papel das lideranças no êxito de um sistema de educação corporativa. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 45, n. 4, p. 118-122, out./dez. 2005.

FISCHER, A. 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. p. 11-34.

FISCHER, A. L. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil**: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares. 1998. 391 f. Tese (Doutorado em Administração)–Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998.

_____. **A constituição do modelo competitivo da gestão de pessoas no Brasil**: um estudo sobre as organizações consideradas exemplares. FEA/USP, 1997.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. Alinhando Estratégias e Competência. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 44, n. 1, p. 44-57, jan./mar. 2004.

FLEURY, M. T. L. A gestão de competência e a estratégia organizacional. In: _____. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. p. 51-61.

FRANÇA, A. C. L. **Práticas de recursos humanos – PRH – Conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2011.

_____. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Administração de recursos humanos**: um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 1994.

GUEST, D. E. Human resource management and performance: a review and research agenda. **International Journal of Human Resouse Management**, v. 8, n. 3, p. 263-276, 1997.

_____. Human resource management and industrial relations. **Journal of Management and Industrial Relations**, v. 24, n. 5, p. 503-521, 1987.

GRIFFIN, N. S. Personalize o desenvolvimento de seus líderes. In: RODRIGUEZ, Martius Vicente Rodriguez Y. (Org.). **Liderança e motivação**. Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. (Coleção Harvard Business Review). p. 27-41.

HANASHIRO, D. M.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCARELLI, L. M. (Org.). **Gestão de fator humano**: uma visão baseada em stakeholders. São Paulo: Saraiva, 2007.

HATTER, J. J.; BASS, B. M. Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. **Journal of Applied Psychology**, v. 73, n. 4, p. 695-702, 1988.

IVANCEVICH, J. M. **Gestão de recursos humanos**. 10. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

JUNG, D. I.; AVOLIO, B. J. Opening the black box: an experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership. **Journal of Organizations Behavior**, v. 21, p. 949-964, 2000.

KOTTER, J. Como liderar a mudança: por que os esforços de transformação fracassam. In: CHAMPY, J.; NOHRIA, N. (Org.). **Avanço rápido**: as melhores ideias sobre o gerenciamento de mudanças dos negócios. Rio de Janeiro: Campus, 1997, p. 45-62.

LEGG, K. **Human resource management**: rhetorics and realities. London: Macmillan, 1995.

LEITE, L. F.; SEIDL, P.; ANTUNES, A. M. S. Análise do desenvolvimento da tecnologia de FCC sob a ótica das teorias de aprendizagem organizacional e dinâmica da inovação. **Revista Brasileira de Inovação**, Rio de Janeiro, n. 7, v.1, p. 25-62, 2008.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Práticas de recursos humanos – PRH**: conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2007.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1990;

MARRAS, J. P. **A administração de recursos humanos**. São Paulo: Futura, 2000.

MARX, K. **O capital**: crítica da economia política. In: Os Economistas. 2ed. São Paulo: Nova Cultural, 1985. V. 1-2.

MASCARENHAS, A. O. **Gestão estratégica de pessoas**: evolução, teoria e crítica. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MATTOS, R. A. **De recursos humanos a seres humanos**. Brasília: Livres, 1992.

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

MINTZBERG, H. **Trabalho do executivo**: o folclore e o fato. São Paulo: Nova Cultural, 1986.

_____. The manager's job: folklore and fact. **Harvard Business Review**, n. 53, 1975.

_____.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de estratégia**: um roteiro do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Elsevier, 1996.

MORAES, L. F. R.; MARQUES, A. L.; CORREIA, L. F. Comprometimento Organizacional: uma contribuição ao constructo. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD), 22., 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998. 1 CD-ROM.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente.** 4. ed. Rio de Janeiro: Record, 1994.

PFEFFER, J. **The human equation: building profits by putting people first.** Boston: Harvard School Press, 1998.

PORTER, M. E.; MONTGOMERY, C. A. (Org.). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva.** Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

RIBEIRO, A. L. **Gestão de pessoas.** São Paulo: Saraiva, 2005.

RIBEIRO, D. G. V.; BISCOLI, F. R. V. A busca por novos colaboradores através do recrutamento e seleção. **Revista Expectativa**, v. 3, n. 3, p. 67-73, 2004.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do comportamento organizacional.** 8. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

_____. **Comportamento organizacional.** 11. ed. São Paulo: Prentice Hall Brasil, 2005.

_____. **Administração.** São Paulo: Saraiva, 2000.

SALVADOR, R. L. C. D.; CANÇADO, V. L.; JEUNON, E. E. O impacto do suporte organizacional e gerencial na transferência de aprendizagem de treinamento. In: ENCONTRO NACIONAL DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DO TRABALHO, 2., 2009, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2009.

SANTOS, S. A. et al. **A evolução da administração: além da linha do tempo.** São Paulo: 2008.

SHEIN, E. H. **Organizational Culture and Leadership.** San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

SILVEIRA, V. N. S.; MAESTRO FILHO, A. D. Gestão estratégica de pessoas e desempenho organizacional: uma análise teórica. **Revista Pretexto**, v. 14, n. 1, p. 71-87, 2013.

SMITH, A. **A riqueza das nações.** São Paulo: Nova Cultural, 1996. v. 1.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, A. N. R. **Administração.** 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1994.

STOREY, J. **New perspective on human resources management.** London: Routledge, 1989.

ULRICH, D. (Org.). **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados.** 5. ed. São Paulo: Futura, 2001a.

ULRICH, D. Credibilidade x competência. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. **O líder do futuro**. São Paulo: Futura, 2001b. p. 213-222.

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

_____. (Org.). **Os campeões de recursos humanos**: inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 1998.

_____. et al. Employee and customer attachment: synergies for competitive advantage. **Human Resource Planning**, v. 14, n. 2, p. 89-103, apr./jun. 1991.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Gestão de pessoas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Gestão de pessoas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, R. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

WRITGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2007.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Questionário aplicado aos líderes

1) Em relação à sua percepção das Políticas de Gestão Estratégica de Pessoas, indique a sua opinião.

Questões	Sim	Não
A estratégia e as metas da empresa são claras para toda equipe-chave de gestores do negócio?		
A Empresa tem sistemas de informações gerenciais para acompanhamento de seu desempenho?		
A empresa é como se fosse uma família, todos trocam experiências entre si e no ambiente da organização?		
A preocupação da organização é com o resultado, e com o término da tarefa?		
Existe um organograma de cargos e funções hierárquicas?		
Existe aderência entre estrutura, processos e atividades?		
A estrutura possibilita a realização adequada das atividades?		
Existem incentivos de seus superiores para execução de seu trabalho?		
Meus superiores são inovadores e dinâmicos?		
Considero a área de RH integralmente preparada para apoiar e integrar-se a um processo de mudança organizacional contínua?		
O sistema de remuneração total (salário, incentivos, premiação, benefícios) é compatível e adequado aos desafios da sua função?		
As ações de desenvolvimento de pessoas têm contribuído diretamente para o atingimento dos resultados do negócio?		
Nossa organização consegue atrair e reter as pessoas necessárias para o desenvolvimento do negócio?		

2) Assinale como considera sua contribuição na gestão estratégica de pessoas.

Questões	Sim	Não
Você é um líder que conhece a missão, visão e política da organização?		
Sabe analisar as técnicas e processos da organização para objetivos de novas soluções?		
Tem boa articulação em relação aos processos, valores, promovendo ideias e alternativas para o sistema de autoridade e responsabilidade assim compartilhado no ambiente organizacional?		
É um líder intuitivo, visionário em relação ao futuro da organização?		
Encara com facilidade as mudanças em se tratando do novo, do ainda não alcançado?		
Tem poder de influência ao comprometimento e confiança dos liderados?		
É um líder comunicativo?		
Consegue trabalhar com equipes com facilidades?		
Tem facilidades em desenvolver pessoas em suas potencialidades?		
Tem autoconhecimento de suas habilidades e competências?		
É um líder pró-ativo?		

3) Indique em grau de concordância a sua percepção em relação ao seu papel no alinhamento das estratégias de gestão de pessoas, seguindo a legenda:

CT: Concordo Totalmente

C: Concordo

D: Discordo

DT: Discordo Totalmente

Questões	CT	C	D	DT
Os liderados empregados se sentem bem ao meu lado?				
Consigo sentir os significados de meus trabalhos?				
Existem planos de ascensões para quem tem alto desempenho?				
Você tem uma padronização para execução de seus trabalhos?				
Você tem liberdade para executar suas tarefas dentro de suas habilidades próprias?				
As políticas de gestão de pessoas e o planejamento estão totalmente alinhados com a estratégia do negócio?				

4) Sexo:

() F () M

5) Idade:

() até 18 anos () de 19 a 29 anos () de 30 a 39 anos () acima de 40 anos

6) Tempo de empresa:

() até 1 ano () acima de 1 ano até 5 anos () acima de 5 anos até 9 anos
() acima de 9 anos

7) Nível de instrução:

() ensino médio completo () ensino médio incompleto
() ensino técnico completo () ensino técnico incompleto
() graduação completa () graduação incompleta
() pós-graduação completa () pós-graduação incompleta
() Mestrado completo () Mestrado incompleto

APÊNDICE B – Questionário aplicado aos liderados

2) Em relação à sua percepção das Políticas de Gestão Estratégica de Pessoas indique a sua opinião.

Questões	Sim	Não
A Empresa tem sistemas de informações gerenciais para acompanhamento de seu desempenho?		
A empresa é como se fosse uma família, todos trocam experiências entre si e no ambiente da organização?		
A preocupação da organização é com o resultado, e com o término da tarefa?		
Existe rigidez em relação à organização e, em tudo o que você faz tem controle de seu chefe?		
Existe um organograma de cargos e funções hierárquicas?		
Existe aderência entre estrutura, processos e atividades?		
A estrutura possibilita a realização adequada das atividades?		
Existem incentivos de seus superiores para execução de seu trabalho?		
Meus superiores são inovadores e dinâmicos?		
Considero a área de RH integralmente preparada para apoiar e integrar-se a um processo de mudança organizacional contínua?		
O sistema de remuneração total (salário, incentivos, premiação, benefícios) é compatível e adequado aos desafios da sua função?		
As ações de desenvolvimento de pessoas têm contribuído diretamente para o atingimento dos resultados do negócio?		
Nossa organização consegue atrair e reter as pessoas necessárias para o desenvolvimento do negócio?		

2) Assinale como considera o papel da liderança na gestão estratégica de pessoas.

Questões	Sim	Não
Seu líder tem conhecimento da missão, visão e política da organização?		
Sabe analisar os processos e práticas de trabalho?		
É respeitado e responsável?		
Está envolvido com todo o ambiente de trabalho?		
É comprometido e confiante?		
Gosta de mudar sempre?		
Comunica-se com clareza?		
Desenvolve trabalhos em equipe?		
Desenvolve as habilidades dos colaboradores?		
Seu líder é competente em suas habilidades?		
Seu líder é pró-ativo?		

3) Indique em grau de concordância a sua percepção em relação ao papel dos líderes no alinhamento das estratégias de gestão de pessoas, seguindo a legenda:

CT: Concordo Totalmente

C: Concordo

D: Discordo

DT: Discordo Totalmente

Questões	CT	C	D	DT
Consigo sentir os significados de meus trabalhos?				
Os problemas que são enfrentados têm sugestões de um novo olhar por seu líder?				
Recebe ajuda para seu desenvolvimento profissional?				
Minha liderança é clara em relação aos resultados sobre desempenho e habilidades assim desenvolvidas por mim?				
Meu líder sabe lidar com os funcionários que mais precisam de atenção e se sentem rejeitados?				
A liderança motiva com recompensas para um melhor desempenho de suas atividades?				
Quando você alcança uma meta, recebe recompensas ou reconhecimentos?				
Existem planos de ascensões para quem tem alto desempenho?				
Você tem uma padronização para execução de seus trabalhos?				
Você tem liberdade para executar suas tarefas dentro de suas habilidades próprias?				
Seu líder tem autonomia de comando sobre suas decisões?				
Você sempre recebe perguntas de seu líder podendo contribuir com sugestões?				

4) Sexo:

() F () M

5) Idade:

() até 18 anos () de 19 a 29 anos () de 30 a 39 anos () acima de 40 anos

6) Tempo de empresa:

() até 1 ano () acima de 1 ano até 5 anos () acima de 5 anos até 9 anos

() acima de 9 anos

7) Nível de instrução:

() ensino médio completo () ensino médio incompleto

() ensino técnico completo () ensino técnico incompleto

() graduação completa () graduação incompleta

() pós-graduação completa () pós-graduação incompleta