



AGREGANDO VALOR AOS RESULTADOS ATRAVÉS DO DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS

Juliano Nunes Alves (Unicruz)

Andressa Hennig Silva (UFSM)

Fabio Teodoro Tolfo Ribas (Faculdade da Serra Gaúcha)

Franciele Sartori (Faculdade da Serra Gaúcha)

RESUMO

O ambiente competitivo, a concorrência acirrada fazem com que as empresas estejam sempre buscando melhorias internas visando fazer frente a este cenário, são inúmeras as questões que se formulam e as mudanças internas fazem-se necessárias para fornecer respostas, por isso é de suma importância que os líderes das empresas estejam aptos a mobilizar suas equipes da consecução dos objetivos organizacionais. O problema de pesquisa desencadeou-se a partir da análise realizada junto à empresa e foi fundamentada a partir do referencial teórico, o qual está embasado a partir do modelo de Drucker (2007), Kotter (2000) e Kouzes (2008). Quanto à metodologia, a abordagem utilizada é a qualitativa, a qual é apropriada para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa, ou plano. O modelo de estudo foi desenvolvido através de uma pesquisa exploratória, a qual dá ênfase à elaboração de um plano de desenvolvimento de lideranças. Realizou-se também um estudo de caso, o qual permite analisar fenômenos ou processo dentro do seu contexto e focalizar assuntos contemporâneos. Através da análise dos dados pode-se perceber que, os líderes da organização possuem algumas dificuldades quanto ao relacionamento com seus subordinados e alguns não estão preparados para liderar. Com o desenvolvimento do trabalho, percebeu-se que atualmente não basta apenas recrutar e reter pessoas, mas desenvolver sua capacidade intelectual e de liderança, estimular as pessoas a engajar seus subordinados e torná-los seguidores de suas ações, tornando-os, assim, líderes efetivos com foco nos resultados.

Palavras chave: Liderança; Desenvolvimento de líderes; Gestão de pessoas

1. INTRODUÇÃO

Historicamente, pode-se observar que as organizações, passam por transformações que contribuem para alterar o conceito e a atuação da área de Recursos Humanos, o que dentro de um contexto geral significa conquistar e manter pessoas na organização, trabalhando e dando o máximo de si, através de uma atitude positiva e favorável para a empresa. De acordo com Kotter (2000), assim como precisamos de mais líderes nas empresas complexas que dominam

o mundo, necessitamos, também, de mais pessoas para promover as culturas que criarão tal liderança. Mais recentemente, Tseng, Tung e Duan (2010) afirmam que mais do que nunca, as organizações precisam de líderes eficazes que compreendam a complexidade do ambiente em constante mudança global, que tem a inteligência, sensibilidade e capacidade de empatia com os outros, e que podem motivar os seus seguidores a buscar a excelência. A partir disso o presente trabalho tem como objetivo e foco de estudo a elaboração de um modelo de desenvolvimento de lideranças visando, principalmente, agregar valor aos resultados através da capacitação e retenção do capital humano.

Nos últimos anos, líderes de empresas perceberam que integrar modelos de Gestão de Pessoas com modelos de gestão estratégica tornou-se indispensável para o alcance de resultados, visando à sobrevivência da organização. A Liderança permite ao gestor deter o conhecimento e agir de forma planejada e eficaz para ter exatidão na adoção de estilos de liderança que influenciam positivamente o comportamento e a atitude de cada colaborador, e é dentro desse contexto que se percebeu o quão necessário é o desenvolvimento das lideranças dentro das organizações. Kouzes (2008) afirma que a liderança é essencial em todos os aspectos, seja na comunidade em que estamos inseridos, na organização ou até mesmo no país em que vivemos.

O problema de pesquisa que norteia o tema deste estudo consiste em saber quais os principais requisitos para elaborar um modelo de desenvolvimento de lideranças? Sendo assim, tem como objetivo geral elaborar um plano de desenvolvimento de lideranças para a empresa; e como objetivos específicos: i) identificar as características predominantes dos líderes da unidade de análise; ii) relacionar as características predominantes desses líderes com a teoria e iii) elaborar um plano de desenvolvimento de lideranças para a empresa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO DE PESSOAS E SEU PROCESSO DE EVOLUÇÃO

Entende-se por gestão de pessoas a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. Para isso, a empresa se estrutura definindo princípios, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão. Através desses mecanismos, implementa diretrizes e orienta os estilos de atuação dos líderes em sua relação com aqueles que nela trabalham (BOHLANDER, SNELL E SHERMAN, 2005).

A evolução da GP teve seu início com a necessidade de contabilizar os registros dos trabalhadores, com ênfase nas horas trabalhadas, faltas e atrasos para efeitos de pagamento ou de desconto. A cada década que se passava, exibia modelos que são centrados nos paradigmas taylorista e fordista. Já na década de 70, as críticas são mais bem fundamentadas; na década de 80, a GP participa de encontros teóricos e profissionais, é o início do aprendizado de gerir pessoas, e nos anos 90 surgem novas propostas e experiências na GP (DUTRA, 2002).

Fleury (2004) também relata sobre a estruturação e formalização da GP através do taylorismo-fordismo, porém salienta que empresas voltadas para o desenvolvimento de competências assumem formas de organização e práticas para GP diferentes do modelo clássico taylorismo-fordismo. Lembra que o nível dos empregados era operacional e que se resumia no treinamento “on the job” que era um dia de aprendizagem para executar corretamente as tarefas demandadas.

A função da empresa industrial era a produção. Dos operários, buscava a habilidade e algum conhecimento para realizar as operações; dos líderes, esperava-se o exercício do poder disciplinar, com o intuito de conseguir dos operários a máxima produtividade, criando, assim, competências que podiam agregar valor. Quanto ao modelo japonês, as habilidades e conhecimentos vão-se transformando em competências, pelos verbos mobilizar, participar,

aprender, comprometer e visão estratégica mais presente do que no caso do modelo sócio-técnico (FLEURY, 2004). Para referir-se sobre a evolução da GP, Savioli (2002, p.18) diz: “As honrosas exceções, entre as quais algumas experiências na administração pública e com empresários de mente mais avançada, apenas realçam o estágio primário do binômio capital-talento humano no Brasil da primeira metade do século XX”.

A evolução da GP ao longo do século XX foi descrita com a finalidade de analisar sobre o futuro com base na sua origem e desenvolvimento do passado, comentário similar ao de Dutra (2002) quanto ao seu relato sobre o objetivo de estudo da evolução da GP. A história revela uma função prática que se origina e evolui não do seu próprio desenvolvimento, mas em resposta às condições do contexto que a cerca; uma área que foi extremamente pequena cresceu e recentemente volta a afirmar seu papel estratégico e ainda está por provar o seu valor (CALDAS; LACOMBE; TONELLI, 2002).

Becker, Huselid e Ulrich (2001) retratam a evolução da Gestão de Pessoas de forma mais atual como um ativo estratégico, fazendo um relato sobre as profundas mudanças no seu papel nas décadas de 80 e 90 onde os gerentes viam GP basicamente como uma função administrativa e profissional. Suas atividades concentravam-se no gerenciamento de benefícios e atividades rotineiras e não se considerava parte da estratégia geral da empresa.

Metodologias e práticas que convergiam para o nível de cada empregado, eram analisadas para tentar ampliar o alcance da influência dos recursos humanos (RH), no entanto, contribuíam pouco para o avanço da GP como nova fonte de vantagem competitiva. Foi então que na década de 1990, desenvolveu-se uma nova ênfase sobre estratégia de negócio e sobre a importância. A evolução de recursos humanos como um ativo estratégico apresenta a perspectiva do pessoal, perspectiva da remuneração, e perspectiva do alinhamento (BECKER; HUSELID; ULRICH, 2001).

O ponto de partida dá-se a partir das relações de trabalho, sindicalismo e GP, a sociedade contemporânea tem observado profundas transformações em suas relações sociais e em seu arranjo produtivo. Os padrões superiores de produtividade e a valorização excessiva de critérios de eficiência e eficácia gerenciais trouxeram novas inquietações e preocupações para os diversos atores envolvidos (BARBOZA, 2004). Referente ao aspecto empresarial, a incorporação de tecnologias organizacionais proporcionou mudanças significativas no *ethos*¹ produtivo. Já no lado sindical, que detém a representação dos interesses de empregados e o papel de intermediação junto aos empresários, sua posição vem perdendo força, devido ao aumento crescente dos índices de desemprego e a não-geração de empregos formais. Portanto trata-se, de um ambiente, mutável e complexo, exigindo de quem atua na GP mais do que a aplicação de ferramentas e procedimentos para um bom gerenciamento.

2.2 PLANEJAR A GESTÃO DE PESSOAS PARA LIDERAR MELHOR

O planejamento da Gestão de Pessoas coleta e usa informações para apoiar as decisões sobre os investimentos a serem feitos em suas atividades. Essas informações incluem os objetivos futuros, as tendências e as diferenças entre os resultados atuais e aqueles desejados. O planejamento vincula GP com a organização, liga as ações às conseqüências, calculando o retorno do investimento nela realizado, facilitando, assim, o posicionamento do líder quanto à tomada de decisões (BOUDREAU e MILCOVICH, 2000). De acordo com Oliveira (2002, p.36):

¹ A palavra *ethos* tem origem grega e significa valores, ética, hábitos e harmonia. O termo indica, de maneira geral, os traços característicos de um grupo, do ponto de vista social e cultural, que o diferencia de outros.

O propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz.

Portanto, pode-se afirmar que o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidos para a empresa.

Segundo Almeida (2003), o Planejamento Estratégico (PE) alinhado com a estrutura de liderança, são técnicas administrativas que buscam ordenar as idéias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir (estratégia). Após alinhar as idéias, são ordenadas as ações, que é a implementação do plano estratégico, para que, sem desperdício de esforços, caminhe na direção pretendida. O relato ressalta que ninguém ganha dinheiro apenas porque é esforçado e faz certo seu trabalho, é preciso também saber dirigir os esforços para aquilo que traz resultado.

O desenvolvimento do processo do PE segue as seguintes etapas apresentadas por Almeida (2003):

- 1 orientação: diretrizes superiores, missão, vocação e visão;
- 2 diagnóstico: aspectos internos, análise ambiental, campo de atuação e estratégia vigente;
- 3 direção: estratégias e objetivos;
- 4 viabilidade: demonstração de resultados, balanço, mutações e índices e;
- 5 operacional: ações e cronograma.

Luzio (2001) salienta que a GP deve participar ativamente do Planejamento Estratégico, com o intuito de tornar melhor e mais eficaz as lideranças, ela pode começar sabendo o que é estratégia, como funciona o processo e onde o GP e a liderança se encaixam. A estratégia é definida como um conjunto de escolhas, onde a empresa irá definir quais são os objetivos futuros e quais são os caminhos que deverá seguir para alcançá-los. É importante que primeiramente a empresa faça o Planejamento Estratégico Holístico, ou seja, Geral e em seguida o Planejamento da GP.

2.3 CONCEITO E ESTRUTURA DE LIDERANÇA

Liderança pode ser considerado um dos temas mais debatidos, porém pouco compreendidos. Bennis (apud VERGARA, 2005, pág. 74), compara o tema à beleza, nos qual diz: “difícil de definir, fácil de reconhecer”. Amparado nessa dificuldade, muitos autores abordaram o tema. A palavra liderar prove do inglês, to lead, a qual significa “conduzir, dirigir, guiar, comandar, persuadir, encaminhar, encabeçar, atravessar”. Embora hoje existam diferentes conceitos abrangendo a temática que envolve líder, liderança e liderados, ambas convergem no sentido de pressupor influencia de uma pessoa (líder) sobre um grupo, sendo assim o tema liderança desperta interesse de inúmeros estudiosos e apesar das diversas definições, não há um conceito considerado padrão, isso porque o entendimento do que vem a ser liderança terá conotações diferentes de autor para autor, conforme o enfoque por eles adotado (PINTO, 2005). Estudos abrangendo liderança tornam-se cada vez mais complexos, em busca de parâmetros como traços, habilidades, comportamentos, motivações, fontes de poder que determinem a liderança ou seu processo de criação. O objetivo é reconhecer quais características fazem um líder eficaz em sua influência aos liderados (BERGAMINI, 1997).

Liderança em amplo sentido pode ser consebida como o ato de liderar (influenciar), suprir necessidades em um contexto social, não é tão somente ter controle ou autoridade, mas um

papel assumido por pessoas, seja esse papel consciente e formal ou não. O ser humano como um ser social vem, ao longo de sua história desenvolvendo, formando e consolidando lideranças. Mesmo antes de emergir definições, a atitude de liderar já era exercida, a liderança é inerente e necessária em todo e qualquer agrupamento de indivíduos. No processo de busca de definições, diferentes modelos de liderança foram preconizados pela sociedade. Antigamente o perfil de liderança era o do líder “sábio” e “intuitivo”, idealizados e legitimados pela religião, características da sociedade nômade. Na época dos senhores feudais (sociedade agrícola) considerava-se que o líder era o dono de fazenda, o qual agia repressivamente gerando medo entre os escravos. Enquanto que na Revolução Industrial, surgiu um novo perfil de liderança denominado “gerente” caracterizado pela concentração das decisões (SILVA, 1998). Neste breve histórico fica evidente que liderar significava imposição de papéis baseando no “eu mando e vocês obedecem”.

Porém com o avanço da sociedade surgimento de modelos de trabalho diferentes, a mudança e quebra de paradigma se fizeram necessários, a perspectiva impositiva cede espaço a capacidade de influenciar. Atualmente, fala-se em modelo de liderança, os trabalhadores deixaram de ser meros executores de máquinas e passaram a ser considerados como a chave do sucesso dos empreendimentos responsáveis pelos resultados, sendo assim faz-se necessário que a figura do líder acompanhe essa evolução munido de uma visão empreendedora .

Por mais remota como apresentado acima que possam parecer às idéias relacionadas à liderança, somente em meados dos anos 80 é que cientistas sociais e principalmente psicólogos fornecem à devida atenção a temática a qual vem ganhando destaque em estudos organizacionais (BRYMAN, 1996). As primeiras teorias a envolvendo liderança indicavam que líderes já nascem com determinadas características que os tornam líderes, essa abordagem foi denominada de Teoria Genética, pressupondo que a habilidade de liderar era transmitida geneticamente, essa abordagem foi predominante até o final dos anos 40 (MONTANA E CHARNOV, 2003).

A Teoria dos Traços foi desenvolvida no final do século passado a fim de identificar que características diferenciavam os homens que se destacavam dos demais. Essa teoria foi utilizada para explicar a postura de líderes como Alexandre, o Grande, Júlio César e Napoleão, afirma Gil (2008). Conforme Vergara (1999), pessoas que nascessem com certas características viriam a ser um líder. Sendo assim, Vergara (1999), afirma que os traços ideais de um líder eram: físicos (aparência, estatura e força física), intelectuais (adaptabilidade, entusiasmo, autoconfiança e elevado QI), sociais (cooperação, habilidades interpessoais e administrativas) e os relacionados com tarefa (impulso de realização, persistência e iniciativa). Contrariando essa abordagem, Gil (2008) diz que a Teoria dos Traços é cada vez menos aceita pelos pesquisadores, à medida que estudos apontaram que a eficácia dos líderes não estava relacionada a traços pessoais, pesquisadores começaram a visualizar os comportamentos que tornariam os líderes mais eficazes. Frente a essa perspectiva, os treinamentos começam a assumir importância, em função da noção que os comportamentos de liderança podem ser aprendidos (GIL, 2008). A partir desta nova tendência surge a classificação dos tipos de liderança.

A perspectiva da tipologia de liderança desviou o foco das características para o comportamento dos líderes. Conforme Chiavenato (2003), os tipos de liderança podem ser classificados em: autocrático, democrático, paternalista e laissez-faire. No quadro 1 podemos identificar algumas características predominantes em cada estilo.

O foco da liderança autocrática, também conhecida como diretiva, é apenas nas tarefas. A democrática, chamada ainda de liderança participativa ou consultiva, é voltada para as pessoas e há participação dos liderados no processo decisório. Já a paternalista é uma liderança que visa o fim dos conflitos em grupos e a permissiva ou liberal parte do princípio de que o grupo atingiu a maturidade e não necessita de supervisão de seu líder

CHIAVENATO (2003). Entretanto os tipos de liderança não são estanques, pois o líder pode apresentar diferentes características dependendo da situação, a lapidação faz-se necessária a fim de produzir o efeito desejado para uma liderança de sucesso.

Autocrática:	Permissiva (Laissez-Faire):
<ul style="list-style-type: none"> - O líder é designado para liderar um grupo por meio de autoridade, e toma as decisões em nome do grupo. - O grupo não participação das decisões. - O líder define o planejamento do grupo e determina o programa de trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> - Não há direção imposta, apenas a atuação de indivíduos maduros que atual com completa liberdade. - Não há guias, controle e ajuda.
Paternalista:	Democrática:
<ul style="list-style-type: none"> - O líder apresenta relação fraternal com os subordinados, mas ainda não há participação do grupo nas decisões. - O líder define o planejamento do grupo e determina o programa de trabalho. - Apresenta a característica de unidade da equipe, mas não possibilita o desenvolvimento de outros líderes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Permite o trabalho em grupo, a liderança é distribuída entre os indivíduos, buscando o desenvolvimento de todos os envolvidos. - Segue o princípio do consenso, com a definição clara dos objetivos do grupo. - A distribuição das tarefas é definida pelas habilidades de cada componente do grupo. - O líder possui caráter mediador

Quadro 1- Tipos de Liderança

Fonte: Adaptado de Tseng, Tung e Duan (2010)

Drummond (2007) salienta ainda a existência de dois tipos de liderança, a formal e a informal. A primeira emerge da estrutura de poder e de controle da organização e a segunda emergirá da legitimação que é conferida pelos liderados. Ou seja, a liderança pode surgir tanto por uma designação formal como também pode aparecer de forma natural no grupo (ROBBINS, 2005). Quanto aos estilos de lideranças, pode-se afirmar que estilo é um padrão repetitivo de comportamento que ocorre em situação específica, podendo ser previsto. Dentro das teorias de liderança, definem-se diferentes estilos, conforme segue o quadro 02 baseado nas teorias de BERGAMINI (1997):

Estilos de Lideranças	Características
Líder carismático	Motivação e liderança, o grau em que um líder é considerado carismático é determinado pelos seguintes indicadores nos liderados: confiança, similaridade entre as crenças, aceitação incondicional, obediência espontânea, envolvimento emocional com a missão da organização, altos níveis de desempenho e crença dos seguidores de que são capazes de contribuir para o sucesso da missão do grupo;
Líder executivo	Aspira à ordem, nasce da busca pelas organizações, pela administração do caos. É o reflexo do esforço humano em tentar se organizar, para quem a ordem é a normalidade humana;
Líder coercitivo	Ganha legitimidade na violência, seja na imposição física ou verbal. Líder e liderado se repelem, o medo é a palavra chave;
Líder distributivo	Limita-se a distribuir tarefas, não vai além do que já existe, necessita estar perto, dando serviço e cobrando resultados. A palavra chave é neutralidade, nem constrói, nem destrói é um relacionamento de posições e de papéis.
Líder educativo	Exerce a liderança pela troca, onde todos são professores e alunos, é guiado pelo exemplo. É o que possibilita ao liderado entender as suas próprias necessidades.
Líder inspirador	Raramente precisa dar ordem, cada um sabe o que fazer e aonde ir, nesse caso ordens são desnecessárias, há sinergia, harmonia.

Quadro 1- Estilos de Liderança

Fonte: Adaptado de BERGAMINI (1997); CHIAVENATO (2003)

Por tais reflexões pode-se perceber a importância de conhecer de que forma se dá a parceria gestor-colaborador a partir de diferentes estilos de liderança que podem ocasionar o aumento ou redução de satisfação, expectativa e autonomia entre os pares.

Outra abordagem referente a temática liderança é a contingencial ou situacional, a qual parte da premissa que não existe um estilo de liderança constantemente correto e eficaz. O estilo de liderança a ser adotado dependerá de fatores contextuais e características dos liderados (ROBBINS, 2000).

Liderar pressupõe senso de avaliação dos indivíduos e da situação, para então selecionar ou modificar comportamentos com objetivo de fazer frente de maneira eficaz às exigências das circunstâncias. O pressuposto central desta teoria insinua que a efetividade da liderança é subjacente ao tipo de interação com o grupo e dependente da situação, ou seja, o comportamento de liderança é incerto em função do estilo de liderança e da situação (FIEDLER; CHEMBERS, 1981).

O estilo de liderança deve se ajustar à situação, resultando assim na necessidade de ser descobrir que estilo ajusta-se a determinada situação. Ou ainda, quais os fatores situacionais são determinantes do melhor estilo (MAXIMIANO, 2004). Sendo assim, o líder não pode usar um único estilo de liderança, ou seja, apenas uma forma de influenciar o desempenho dos indivíduos. Precisa utilizar vários estilos, dependendo das necessidades dos seus colaboradores. Por essa razão, resulta a crença de que não existe um caminho único e superior para a gestão das pessoas.

3. METODOLOGIA

3.1 CONTEXTO

A empresa Invensys Appliance Controls Ltda., atua no ramo de produção da linha de controles eletromecânicos, ar condicionado, cocção e lavanderia, ou seja soluções em sistemas eletrodomesticos da linha branca. Possui quatro unidades no Brasil: em Caxias do Sul, Vacaria, São Paulo e Manaus, compondo por um parque fabril de 28.605 m². A unidade de Caxias do Sul é a maior das quatro plantas, com área total construída de 16.682 m². Na unidade de Caxias do Sul são produzidos controles eletromecânicos e nela atuam cerca de 1.200 funcionários.

A área de recursos humanos conta com vinte e três profissionais distribuídos em quatro gestões. Esta estrutura, definida a partir do ano de 2004, foi assim estabelecida para atender de forma corporativa a gestão de pessoas das quatro unidades da Invensys no Brasil. O que inicialmente era visto apenas como uma área responsável pelo registro e controle de funcionários, em razão do próprio crescimento das organizações, das mudanças na sociedade, e das novas necessidades que esses fatos impuseram, aos poucos foi evoluindo para um novo conceito voltado não mais para os processos, e sim para as pessoas que desenvolviam esses processos.

Tal evolução contribuiu para que a área de Recursos Humanos se transformasse em uma área estratégica dentro da empresa. Hoje, seu principal papel não se refere mais a administrar pessoas, mas prepará-las, capacitá-las e envolvê-las cada vez mais com a missão e os objetivos da empresa. A figura 1 mostra o Organograma da Gestão de Pessoas (GP) da Invensys Appliance Controls Ltda:



Figura 1 - Organograma da GP

Fonte: Relatório de RH da empresa Invensys (2004).

Na Invensys, o setor de RH subdivide-se em quatro gestões. A primeira Gestão do trabalho é responsável pelas funções de desligamentos, gerenciamento de benefícios como vale transporte, refeição, convênio farmácia, entre outros; é também responsável pela folha de pagamento e demais atividades burocráticas e funcionais. A segunda é a Gestão do bem estar, voltada para segurança do trabalho e medicina ocupacional. A terceira, Gestão de desenvolvimento, responsabiliza-se pelos treinamentos, cargos e salários e comunicação interna, atividades sociais da empresa, auxílio escola e idiomas, recrutamento e seleção, entrevista de desligamento e avaliação psicológica, e a quarta, Gestão da Comunicação, é a nova gestão da estrutura, que são responsáveis pelo sistema de telefonia, logística de viagens e visitas.

São oferecidas aos funcionários oportunidades de crescimento, através do recrutamento interno. Quando surgem oportunidades de vaga, busca-se pelo funcionário mais qualificado e preparado para assumir a função. São feitas promoções internas as quais podem ser até mesmo nas outras unidades (Vacaria, São Paulo e Manaus). A empresa não possui plano de sucessão formalizado, situação esta que contribui para que ao assumir cargos mais elevados, muitas vezes os colaboradores não estarem preparados para gerir e liderar uma equipe.

As lideranças na Invensys subdivide-se em quatro níveis hierárquicos; diretor, que corresponde ao nível mais alto da pirâmide, responsável pela planta de Caxias do Sul; gerentes, os quais são responsáveis pelos departamentos (RH e financeiro); coordenadores, responsáveis pelas áreas específicas da organização e os líderes de chão de fábrica, responsáveis pelas linhas de produção, representados atualmente por 18 profissionais.

3.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O modelo de estudo foi desenvolvido através de uma pesquisa exploratória, a qual dá ênfase à descoberta de idéias e discernimentos, Selltiz apud Lakatos e Marconi (1999). A abordagem utilizada configura-se como de cunho qualitativo, a qual é apropriada para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa, ou plano, ou mesmo quando é o caso da proposição de planos, ou seja, quando se trata de selecionar as metas de um programa e construir uma intervenção (ROESCH, 1999).

Realizou-se um estudo de caso, o qual permitiu analisar fenômenos ou processo dentro do seu contexto e focalizar assuntos contemporâneos. De acordo com Stake apud Roesch (1999), o estudo de caso não é um procedimento, mas a escolha de um objeto a ser estudado.

Como principal fonte de coleta de dados foram realizadas entrevistas semi-estruturadas e observação direta. Participaram do corpus de análise cerca de quatorze coordenadores da empresa. A justificativa de quatorze entrevistados como corpus de análise dá-se pela profundidade que a entrevista atinge, quando comparada ao paradigma positivista.

Segundo Rey (2005, p.112), o sujeito torna-se unidade essencial para o processo de construção dos dados qualitativos, pois no decorrer da pesquisa há o surgimento de novos sentidos que vão ampliando-se conforme a qualidade, e não a quantidade de indivíduos estudados, pois “o número ideal de pessoas a ser considerado na pesquisa qualitativa deixa,

dessa forma, de ser um critério quantitativo, passando a se definir pelas próprias demandas qualitativas do processo de construção de informação intrínseco à pesquisa em curso”.

Já a observação direta é uma técnica de coleta de dados para conseguir informações e utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se deseja estudar (LAKATOS; MARCONI, 1999).

A análise de conteúdo é fundamentada pela análise de textos produzidos a partir das transcrições das entrevistas semi-estruturadas. Após a transcrição a análise de conteúdo é realizada através da definição de categorias de análise: iniciais, intermediárias e finais que balizam o processo de análise de conteúdo (BARDIN, 1977).

4. ANÁLISE DOS DADOS E PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

A partir da análise dos dados coletados junto à empresa, verificou-se a necessidade da realização de um plano de desenvolvimento de lideranças. O desenvolvimento do plano foi balizado no significativo e incondicional apoio da fundamentação teórica para o tema. Apontou-se como sugestão um modelo de desenvolvimento de lideranças, estruturados a partir da interpretação dos dados analisados e elaborado de acordo com cinco módulos, referenciados no presente trabalho.

A análise foi dividida em duas etapas: A primeira diz respeito ao perfil predominante dos respondentes e a segunda envolve suas características de autoconhecimento, a importância da liderança e os seus processos, as relações interpessoais de cada um e a gestão de pessoas e suas ferramentas para o desenvolvimento de líderes junto aos seus subordinados.

4.1 PERFIL DOS LÍDERES

Através da análise de perfil realizada junto aos coordenadores, percebeu-se que a maior parte deles, ou seja, 64% atua na área operacional, 86% dos mesmos são do sexo masculino e 50% possui idade entre 41 à 50 anos de idade.

Quanto ao tempo de empresa, verificou-se que 29% possui de 11 à 15 anos e outros 29% possui mais de 21 anos de empresa. O fato pelo qual mais chamou a atenção foi a ascendência na carreira, o qual obteve um percentual de 93% dos coordenadores.

4.1.1 Análise das características dos líderes

Numa segunda etapa da análise, partiu-se para a compreensão dos questionários respondidos pelos coordenadores, onde o objetivo foi identificar as características quanto ao seu autoconhecimento, processos de liderança, relação interpessoal onde foi abordado a administração de conflitos e o feedback², a gestão de pessoas dentro do contexto comportamental e motivacional.

No quadro 3, são retratadas as quatro dimensões utilizadas para realizar o estudo, seguidas das perguntas criadas e validadas conforme os procedimentos anteriormente descritos.

² É o procedimento que consiste no provimento de informação a uma pessoa sobre o desempenho, conduta ou eventualidade executada por ela e objetiva reprimir, reorientar, e/ou estimular uma ou mais ações determinadas, executadas anteriormente.

DIMENSÃO	QUESTÃO
Autoconhecimento	Você sabe o que realmente quer para sua vida profissional? Esta no caminho ou já atingiu o seu objetivo? Você busca constantemente conhecimento técnico e gerencial para desempenhar melhor suas funções? Qual você enfatiza mais? Você sabe quais são seus pontos fortes e fracos? Cite-os.
Processos de Liderança	Você acredita que exerce influencia sobre os seus liderados? Justifique. Segundo Max Webber, todo líder pode ser um chefe, no entanto, um chefe não pode ser um líder. Você se considera um chefe ou um líder? Justifique. Um dos processos de liderança é a mudança (diretrizes da empresa, mudanças de mercado e constante inovações, mudança de atitude dos trabalhadores, inserção de novas leis). Como você se comporta em relação a essas mudanças?
Relações Interpessoais	Você tem facilidade em administrar conflitos no local de trabalho? Qual o procedimento que você adota tanto para dar quanto para receber um feedback?
Gestão de Pessoas	Você se sente comprometido com o seu trabalho? Justifique. Você esta motivado? Justifique. Quais ferramentas de gestão de pessoas, você como líder, adota no local de trabalho com seus subordinados?

Quadro 3- Dimensões do estudo

Fonte: Dados da pesquisa

Os dados obtidos por meio das técnicas de coleta de dados expostas na metodologia foram classificados e sistematizados conforme as quatro dimensões mencionadas no quadro 3. Na sequência estão dispostos os resultados das dimensões consideradas.

4.1.2 Autoconhecimento

Os coordenadores foram questionados quanto ao autoconhecimento, e na sua totalidade responderam que sabiam o que queriam no que se refere à vida profissional, porém 6 (seis), ainda não haviam atingido seus objetivos conforme cita o quinto entrevistado: “Sei o que quero para a minha vida, porém ainda não atingi todos os meus objetivos profissionais, sempre estou em busca de novos objetivos”. Referente aos seus pontos fortes e fracos, ficou claramente identificado que há conflitos entre as respostas, pois ao mesmo tempo que respondiam que como ponto forte possuíam flexibilidade e inovação, os mesmos identificavam como ponto fraco a dificuldade de administrar as mudanças, o entrevistado onze: “Percebo que como ponto forte sou bastante flexível, e como ponto fraco às vezes não consigo transmitir as mudanças aos meus coordenados, facilito as coisas quando deveria deixá-las acontecer da maneira que deveriam”.

Seguindo neste contexto, percebeu-se através da observação e da entrevista em profundidade, que no que tange ao autoconhecimento, os líderes não conseguem desenvolver seus pontos fracos, deixando, assim, transparecer aos seus subordinados as suas fraquezas e inseguranças ao perceberem uma situação de dificuldade ou que exija uma postura de líder.

4.1.3 Processos da Liderança

Nas questões que se referiam à importância da liderança, 12 (doze) dos coordenadores acredita exercer influência sobre os seus subordinados, entrevistado um: “Acredito sim exercer influência sobre os meus subordinados, pois sou formadora de opiniões e em tudo o que faço procuro dar o exemplo”. Sendo assim, 12 (doze) dos respondentes, crêem possuir

mais características de líderes do que de chefes, apenas 2 (dois) responderam ser chefes. A liderança, hoje percebida como ferramenta e fator indispensável para o sucesso, tanto das organizações quanto para aqueles que as compõem, foi percebida na empresa como um ponto que deve ser melhorado, pois através da observação, pode-se perceber que a imagem dos líderes está enfraquecida perante seus liderados. Existe na empresa uma maioria desmotivada e estagnada. Os líderes, na sua maioria, foram escolhidos de forma aleatória, elegendo o funcionário que melhor se destacava quanto à área técnica, fazendo com que este, muitas vezes, fosse mal visto por seus colegas, pois não possuía nenhum treinamento ou até mesmo competências comportamentais a mais do que os outros que foram preteridos.

4.1.4 Relações Interpessoais

Evidenciou-se nesta dimensão que 8 (oito) dos 14 (quatorze) coordenadores não possuem dificuldade quanto à administração de conflitos, 3 (três) que ainda não haviam passado por nenhuma situação que tivesse de intervir conforme relata o entrevistado oito: “Ainda não passei por nenhum conflito que tivesse que intervir”. Todos os 14 (quatorze) respondentes possuem o hábito de dar feedback aos seus coordenados, porém 6 (seis) deles responderam que não costumam receber feedback dos mesmos.

Nesta dimensão, também ficou claro que os subordinados, muitas vezes, não possuem abertura suficiente para poder expressar suas opiniões e vontades; o coordenador mais uma vez é visto como chefe e o subordinado como ferramenta para a obtenção dos resultados através apenas do seu trabalho.

4.1.5 Gestão de Pessoas

Quanto ao âmbito da GP, eles foram questionados quanto ao comprometimento com o trabalho, todos responderão estar comprometidos. Também ficou claro que os objetivos da organização para 11(onze) dos coordenadores não convergem com os objetivos pessoais, o entrevistado de número um apontou que: “Não, estão divergentes. Acredito no investimento em pessoas para retornos lucrativos. A empresa atualmente está pagando outros objetivos.” No quesito motivação, 9 (nove) responderam estar motivados, porque fazem o que gostam o entrevistado quatorze respondeu: “Estou motivado porque trabalho no que gosto”. Quando questionados sobre quais ferramentas da GP utilizavam no seus locais de trabalho 8 (oito) não responderam a questão, indagados responderam: “várias”, levando a crer que esses desconhecem as ferramentas da GP.

A Gestão de Pessoas precisa ser vista como área estratégica e, nesta dimensão, mais uma vez fica evidente a deficiência na liderança. Fica difícil para a empresa conseguir atingir seus objetivos e alinhar as suas estratégias, quando os seus líderes desconhecem as ferramentas e estão descontentes com o que a empresa lhes propõe.

Após análise dos resultados verificou-se a real importância de um plano de desenvolvimento de lideranças que, além do crescimento pessoal e profissional dos líderes, visa a identificar as deficiências dos setores e planejar, a partir da constatação, ações estratégicas para iniciar o processo de mudança na organização e gerar os resultados que se deseja.

4.2 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

O presente trabalho sugere uma proposta de intervenção que trata da elaboração de um modelo de desenvolvimento de lideranças apropriadamente embasado por meio da fundamentação teórica e também com a participação dos indicadores de interesse da empresa.

O instrumento foi estruturado a partir de cinco módulos, sustentado pelas variáveis dos métodos de percepção, auto-conhecimento, comunicação, feedback entre outros.

4.2.1 Objetivo do Programa

O objetivo deste programa visa:

- instrumentalizar conceitual e ferramentalmente os participantes para o exercício da liderança de pessoas e das equipes.
- proporcionar um espaço de reflexão, aprendizagem e compartilhamento das práticas de liderança.
- ampliar a percepção do papel do líder, desenvolvendo conceitos, habilidades e atitudes, que auxiliem no seu trabalho.
- criar condições favoráveis aos participantes para agregar e exercitar habilidades de liderança.

Diante dos objetivos aqui propostos, as etapas do plano de desenvolvimento de líderes serão a seguir explanados.

4.2.2 Estrutura do Programa

O Programa de Desenvolvimento de Líderes (PDL), será desenvolvido em 5 módulos considerando as perspectivas fundamentais da liderança: a pessoa do líder, o líder como participante da sua equipe de pares; o seu papel de líder de pessoas e de equipes; liderando a empresa- ações a serem tomadas.

Módulo I - O LÍDER E O AUTOCONHECIMENTO

O primeiro módulo foi definido e estruturado de acordo com a dimensão do autoconhecimento. Verificou-se através do referencial teórico e da análise dos dados que o primeiro passo para conhecer a equipe parte do autoconhecimento, objetivando assim integrar os participantes e viabilizar a comunicação e o comprometimento.

- Autoconhecimento: diagnóstico do perfil do líder; características pessoais e como elas facilitam e/ou dificultam o desenvolvimento pessoal e o relacionamento com os colegas; forças e fraquezas do líder.
- Hetero-conhecimento: integração entre os participantes;
- Percepção: como as pessoas entendem a realidade interna e externa e, em vista disto, comunicam, relacionam-se e comportam-se; a importância do auto-desenvolvimento;
- Comunicação: etapas fundamentais da comunicação; escuta reflexiva, atitudes que facilitam ou dificultam a comunicação; a influência da comunicação não verbal; auto-comunicação; modelo de comunicação eficaz.

Módulo II - O PAPEL DO LÍDER: Liderando pessoas e equipes

Em relação à dimensão do processo de liderança, percebeu-se a necessidade de implantar um módulo onde os coordenadores pudessem identificar-se e verificar tanto as suas competências e habilidades, quanto a dos seus coordenados, considerou-se importante orientá-los a verificação dos objetivos e ir ao encontro das estratégias da organização.

- Como construir eficazmente objetivos: estabelecimento e comunicação clara de metas importantes; como expor seus argumentos; ética nas negociações.
- Planejamento e organização de prioridades: abertura para participação dos funcionários; facilitação do trabalho; desenvolvimento da cooperação e comprometimento de todos.

- Ações construtoras de valores: acompanhamento do desempenho (reconhecimento e ajuste do desempenho eficaz); atenção ao desenvolvimento dos funcionários.
- Como as equipes funcionam - fenômenos grupais: comunicação, planejamento, administração do tempo, organização, solução de problemas, utilização de recursos e habilidades; princípios das equipes eficazes.
- As características da liderança.

Módulo III - EQUIPE GESTORA

O terceiro módulo foi assim estruturado, de acordo com a dimensão das relações interpessoais, onde o objetivo é estreitar o relacionamento entre líder e liderado, através do feedback e da solução dos conflitos ocasionados pela diferenças da equipe.

- Complementaridade: a importância das diferenças; ampliação do conhecimento e melhor utilização das habilidades dos participantes da equipe gestora; valores individuais e grupais.
- Estilos de atuação e impactos: (como gostaria que fosse o estilo de trabalho coordenador).
- Troca de “feedback” como instrumento de crescimento e mudança: como, quando e por que dar o feedback; regras para a efetividade do feedback.
- Estabelecimento de objetivos e planos de ação: como se pretende montar as estratégias de mudanças;

Módulo IV - LÍDERANDO A ORGANIZAÇÃO - Foco no resultado

O quarto módulo, proposto como um instrumento de alcance de resultados, também correlacionado a quarta dimensão, onde trata sobre a gestão de pessoas hoje mais do que nunca vista como uma área estratégica dentro da organização.

- Os motores da liderança: alinhamento, motivação, ação e antecipação.
- Componentes do clima organizacional.
- Líder como repassador da visão, missão e valores da Empresa.
- Planejando o futuro.

Módulo V - ACOMPANHAMENTO

No quinto e último módulo, propõem-se o acompanhamento dos coordenadores que participaram do PDL, no intuito de, avaliar e certificar-se, de que os mesmos realmente alinhem a teoria aprendida à prática.

Será realizado um fórum de debate, cujo coordenadores participantes do PDL, possam dar seu feedback aos instrutores, e os mesmos, realizar avaliações para acompanhamento do desenvolvimento do grupo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do objetivo proposto no presente trabalho, da análise dos dados coletados junto à empresa Invensys Appliance Controls Ltda., entendeu-se que a organização sinalizava a necessidade de incorporar em suas práticas de gestão um plano de desenvolvimento de lideranças, no qual identificasse suas características de líderes e desenvolvesse seus pontos fortes e fracos, instigando assim suas capacidades intelectuais.

Primeiramente buscaram-se, por meio do alicerce da fundamentação teórica, os estudos pertinentes à sistemática, desenvolvendo-se com a análise, o conhecimento pelos variados métodos e procedimentos existentes. Acordou-se que o modelo de desenvolvimento de líderes deveria constituir-se impreterivelmente de critérios entendidos como essenciais para o desenvolvimento dos coordenadores.

Diante desse argumento, sugere-se um plano de desenvolvimento de líderes. A expectativa é de que o PDL auxilie nas demais atividades do setor de RH, contribuindo para o sucesso do negócio de maneira orgânica, sustentada e aliada ao crescimento profissional dos seus colaboradores e da organização como um todo. Supõe-se que a implantação do plano de desenvolvimento de líderes desencadeie o conhecimento de novos processos, e a possibilidade da inserção de outros programas, com a plena consideração de que as novas práticas envolvam as pessoas de acordo com as estratégias da organização. E como sugestão para uma próxima pesquisa, a identificação dos possíveis líderes através da avaliação 360°, e da implantação da ferramenta coaching com foco nos resultados.

A melhoria dos resultados das organizações depende dos líderes assumirem e conduzirem seus liderados para o alcance dos objetivos comuns, por isso a importância do desenvolvimento das lideranças internas.

6. REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M. I. R. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas excel.** São Paulo: Atlas, 2003.
- BARBOZA, A. C. Q. Relações de trabalho, sindicalismo e gestão de recursos humanos: notas para a discussão da realidade brasileira. IN: BITENCOURT. C. (Coord). **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais.** Porto Alegre: Bookman, 2004.
- BECKER, B. E.; HUSELID, M. A.; ULRICCH, D. **Gestão Estratégica de Pessoas com “Scorecard”:** interligando pessoas, estratégia e performance. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações.** São Paulo: Atlas, 1997
- BISPO, P. **Autoconhecimento: caminho para uma promissora carreira.** Trabalho disponível em <http://www.rh.com.br/Portal/Carreira/Entrevista/6405>. Acesso em 21/04/2010.
- BITENCOURT. C. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais.** Porto Alegre: Bookman, 2004.
- BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo: Thomson Learning, 2005.
- BOOG, G. G.; BOOG, M. **Manual de gestão de pessoas e equipes.** São Paulo: Gente, 2002.
- BOUDREAU, J. W. ; MILKOVICH, G. T. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 2000.
- BRYMAN, A. Leadership in organizations. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook of organization studies.** London: Sage Publications, 1996.
- CALDAS, M. P.; LACOMBE, B ; TONELLI, M. J. Desenvolvimento Histórico do RH e no mundo. IN: BOOG, G.; BOOG, M. (COORD). **Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências.** São Paulo: Gente, 2002.
- CERVO, A. L. e B. **Metodologia Científica.** São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- CHARAN, R. **O líder criador de líderes.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal Como Agregar talentos a empresa.** São Paulo: Atlas, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho: Como reter talentos na organização.** São Paulo: Atlas, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- DECENZO, D. A.; ROBBINS, S. P. **Administração de recursos humanos.** Rio de Janeiro: LTC, 2001.
- DESSLER, G. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- DRUCKER, P.F. **Prática da administração de empresas.** São Paulo: Pioneira Thomson,

2002.

DRUMMOND, V.S. **Confiança e Gestão Organizacional: os desafios da liderança nos tempos atuais.** Tese (Doutorado). Universidade do estado do Rio de Janeiro, Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social. Rio de Janeiro, 2004.

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

FERREIRA, V.C. P.; FORTUNA, A. A. M.; TACHIZAWA, T.;. **Gestão de pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios.** Rio de Janeiro: FGV, 2001.

FIEDLES, F; CHEMERS, M. **Liderança e administração eficaz.** São Paulo: USP, 1981.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira.** São Paulo: Atlas, 2004.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2008.

GOLDSMITH, M.; LYONS, L.; FREAS, A. **Coaching: o exercício da liderança.** Rio de Janeiro: Elsevier: BDM, 2003.

HAIR, J. F. JR.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. & BLACK, W.C. **Análise Multivariada de Dados.** Bookman, Porto Alegre, 2005.

KOTTER, J. P. **Afinal, o que fazem os líderes?:** A nova face do poder e da estratégia. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KOUZES, J. **O novo desafio da liderança: a fonte mais confiável para quem deseja aperfeiçoar sua capacidade de lideranças.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 2001.

LUZIO, F. **Planejamento Estratégico de Recursos Humanos.** Trabalho disponível em <http://www.skywalker.com.br>. Acesso em 15/08/2009.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** São Paulo: Futura, 2000.

MAXIMIANO, Antonio César. **Introdução à administração.** São Paulo: Atlas, 2004.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração.** São Paulo: Saraiva, 2003.

OLIVEIRA, D. P.R. **Planejamento estratégico: conceitos e metodologias e práticas.** 2002.

PINTO, Marta Maríci Rímoli. **Cultura organizacional e características de liderança em empresas de Uberlândia e região.** Dissertação (Mestrado em Psicologia). Universidade Federal de Uberlândia, 2005.

PORTER, MICHAEL. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

REIS, G. G. **Avaliação 360 graus: um instrumento de desenvolvimento gerencial.** São Paulo: Atlas, 2003.

REY, Fernando González. **Pesquisa qualitativa e subjetividade.** São Paulo: Pioneira Thompson, 2005.

ROBBINS, S.P. **Administração: mudanças e perspectivas.** São Paulo: Saraiva, 2000.

ROBBINS, S.P. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso.** São Paulo: Atlas, 2005.

SAVIOLI, N. Introdução. IN: BOOG, G.; BOOG, M. (COORD). **Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências.** São Paulo: Gente, 2002.

SILVA, Lenilson. **Líder Sábio: novo perfil da liderança do terceiro milênio.** Rio de Janeiro: Record, 1998.

STAKE, R. E. **Investigação com estudo de casos.** Madri: Morata, 1995.

TSENG, H-C.; TUNG, H-L; DUAND, C-H. **Mapping the intellectual structure of modern leadership studies.** *Leadership & Organization Development Journal.* n.31 v.1, 2010, p.57-70.

VARELLA, J. M. Ética e recursos humanos. *In:* BOOG, G.; BOOG, M. (COORD). **Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências.** São Paulo: Gente, 2002.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas.** São Paulo: Atlas, 1999.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2005.