

A IMPORTÂNCIA NO DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES PELOS GESTORES NO ÂMBITO ORGANIZACIONAL

Jelson Ercico¹
Fabiano Casagrande
Paulo Padilha dos Santos²

RESUMO

Observa-se com frequência um número expressivo de empresas em situações bem sucedidas que ultrapassam com maior facilidade as turbulências do mercado globalizado. Grandes líderes trabalham ao redor de pessoas melhores que eles, sempre dedicam um espaço para debates e conversas, entre cada integrante da equipe. Possuem a inteligência para localizar colaboradores, para a formação de sua equipe, que têm a capacidade de levar seus planos adiante. No estudo emprega-se uma pesquisa bibliográfica que é desenvolvida a partir de materiais já elaborados. Descrita de maneira qualitativa por estarem relacionadas à investigação acerca da importância no desenvolvimento de líderes pelos gestores no âmbito organizacional. A importância para a organização destaca-se o desenvolvimento e a sua formação de líder, que cada atitude, e cada decisão, poderão servir de exemplo para sua equipe. Assim questiona-se como objetivo geral identificar método e maneiras de desenvolver a formação de líderes nas organizações para uma gestão eficaz. Sem dúvida, o desenvolvimento da liderança deve ser abordado de forma holística, abraçando a totalidade do processo de gerenciamento dos recursos humanos. O artigo focaliza as medidas práticas que podem ser implementadas pelas organizações, para desenvolver e cultivar futuros líderes entre seus atuais colaboradores. São amplas as possibilidades de aprimoramento nessa área. Nesse contexto, a vigor e o poder transformador de uma liderança eficaz: aquele que é capaz de transformar as fraquezas em forças e ter a tenacidade e o ânimo necessário para nunca soçobrar.

Palavras-chave: Gestores. Liderança. Organização.

1 INTRODUÇÃO

O que está mais em evidência são as pessoas, como as empresas lidam com elas e como os gestores e líderes estão preparados para trabalhar e mobilizar este capital humano que move a empresa para seu sucesso ou para seu fracasso.

A escolha do tema liderança demonstra a importância de ter líderes preparados, que saibam como agir com os seus colaboradores. Os líderes caracterizam-se como agentes de mudança, de conhecimento, e de preparação para o trabalho, atuando em prol dos objetivos da organização e do trabalho em equipe, visando os resultados.

¹ Acadêmico do curso de Engenharia da Produção da UCEFF. E-mail: jelson_e@yahoo.com.br.

² Docente da graduação de Administração da UCEFF. E-mail: producao@edege.com.br.

Grandes líderes trabalham ao redor de pessoas melhores que eles, sempre dedicam um espaço para debates e conversas, entre cada integrante da equipe. Possuem a inteligência para localizar colaboradores, para a formação de sua equipe, que têm a capacidade de levar seus planos adiante.

No estudo emprega-se uma pesquisa bibliográfica que é desenvolvida a partir de materiais já elaborados. Descrita de maneira qualitativa por estarem relacionadas à investigação acerca da importância no desenvolvimento de líderes pelos gestores no âmbito organizacional.

A importância para a organização destaca-se o desenvolvimento e a sua formação de líder, que cada atitude, e cada decisão, poderão servir de exemplo para sua equipe. Assim questiona-se como objetivo geral identificar método e maneiras de desenvolver a formação de líderes nas organizações para uma gestão eficaz.

Uma liderança dinâmica e efetiva é essencial para a implementação de mudanças significativas em qualquer organização. O desafio a ser enfrentado pelas organizações é o desafio de desenvolver e cultivar líderes, apesar das limitações específicas com que tem que lidar no gerenciamento dos seus recursos humanos.

Sem dúvida, o desenvolvimento da liderança deve ser abordado de forma holística, abraçando a totalidade do processo de gerenciamento dos recursos humanos. O artigo focaliza as medidas práticas que podem ser implementadas pelas organizações, para desenvolver e cultivar futuros líderes entre seus atuais colaboradores. São amplas as possibilidades de aprimoramento nessa área.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A LIDERANÇA NO DECORRER DOS TEMPOS

Buscando desde os tempos mais remotos, os povos tinham um líder no qual comandava o grupo, orientava e organizava a equipe com o intuito de um único e específico objetivo. O mesmo exemplo de liderança vem sendo reformulado, mas sempre seguindo a base de liderança perante uma equipe e uma organização.

De acordo com Gaspar; Portásio (2009) os primeiros estudos relacionados à liderança foram realizados antes mesmo da época da burguesia, pois neste período já existia o controle de grupo direcionado ao desempenho de determinadas tarefas.

Afirmam ainda que com o passar do tempo, ocorreu à evolução da função gerencial para a supervisão do trabalho possibilitando a evolução das empresas e originando as estruturas hierárquicas, especialização de funções, profissionalização e a superioridade dos gerentes profissionais na gestão da empresa. É a partir deste momento que surgiram os primeiros estudos sobre a liderança (GASPAR; PORTÁSIO, 2009).

Ainda mais, Renesch (2003) pode-se verificar que ao longo da história moderna a liderança foi redefinida várias vezes, porém muitas dessas redefinições só atingiram um nível superficial, pois, o ocidente tem a tendência de se adaptar não alterando os princípios básicos.

Neste contexto percebe-se que a evolução da liderança por meio dos tempos, de modelos autoritários, pelos quais existiam chefes nomeados para um conceito de líder que cativasse seus semelhantes e cresça. Juntamente com a organização, em seguida serão explorados os conceitos de líder e de liderança.

2.2 LÍDER, LIDERANÇA E GESTÃO DE PESSOAS

A gestão dos recursos humanos tem por finalidade nortear as ações dos colaboradores para o cumprimento das metas dentro da empresa, mais do que isso o departamento de recursos humanos deve alinhar as políticas de RH com as estratégias da organização (BISPO, 2006).

Manter-se nas empresas atuais que não oferecem alternativas de ascensão profissional ou reconhecimento pelo trabalho elaborado não é nada interessante. Surge a partir disso a necessidade de possuir líderes capacitados que saibam estimular os funcionários a participar ativamente dos resultados da organização.

De acordo com Bispo (2006), quando um profissional ingressa em uma organização, além de querer atender às expectativas exigidas pelo cargo é comum que ele também queira ter reais chances de crescimento dentro da empresa. O processo de treinamento é uma forma de valorização da força de trabalho nas organizações, que se bem aplicado resulta em crescimento para a organização, para os líderes e para os colaboradores, possibilita o equilíbrio entre os objetivos organizacionais e os objetivos das pessoas que as integram.

Através desse processo as lideranças das organizações ganham credibilidade e motivação da equipe, com o incentivo ao desenvolvimento da sua força de trabalho, além de ganhos de produção gerados pela motivação, valorização e reconhecimento das habilidades e potencialidades do colaborador. Ainda mais, Chiavenato (1999, p. 294) “O treinamento é uma

maneira eficaz de delegar valor às pessoas, à organização e aos clientes. Ele enriquece o patrimônio humano das organizações”.

É importante lembrar que existe uma diferença entre treinamento e desenvolvimento das pessoas. Entende-se que o treinamento: tem a finalidade de melhorar as habilidades do profissional no desempenho de suas funções. Já o desenvolvimento de pessoas: tem o foco voltado a novos cargos a serem abertos na organização com novas capacidades e habilidades a serem aprendidas pelo empregado. O desenvolvimento dentro das organizações são ações voltadas ao futuro do trabalhador e do trabalho associado às metas de crescimento da empresa.

Liderar pessoas diz respeito a conduzir indivíduos à realização de ações que levem a um resultado comum para a organização. Complementa Hunter (2004), que onde mais de uma pessoa se reúne é possível exercer liderança, pois liderar diz respeito a influenciar pessoas, afim de que metas sejam atingidas e ideias sejam aceitas (ROBBINS, 2000).

Outrossim, Chiavenato (2000), a liderança não é desenvolvida somente por indivíduos em cargos gerenciais, desse modo, pessoas de um mesmo grupo, setor ou empresa, podem exercê-la. Liderar, para este autor é a capacidade de dirigir pessoas levando-as a realizar o que deve ser feito, influenciando e mantendo a equipe produtiva e motivada na busca e obtenção de objetivos propostos.

Indubitavelmente, Robbins (2000, p. 380), explica a teoria da atribuição:

A teoria da atribuição trata dos modos pelos quais as pessoas tentam compreender relações de causa e efeito. No contexto de liderança, a teoria da atribuição afirma que a liderança é meramente uma atribuição dada pelas pessoas a outras pessoas. O referencial da atribuição tem mostrado que as pessoas caracterizam os líderes por traços como inteligência, personalidade afável, grande habilidade verbal, agressividade, compreensão e perseverança.

As circunstâncias diferentes contribuem para a formação de um líder e pela maneira como este age com a sua equipe, existem momentos que o líder deve fazer com que seus liderados desejem atingir os objetivos da organização em outros momentos ele deve buscar atingir os objetivos de seus liderados (LACOMBE, 2011).

No cenário do trabalho, essas circunstâncias dizem a respeito como as pessoas atuam e sua importância dentro das organizações. Chiavenato (2002) traz algumas descrições dessas mudanças:

- A era da informação está tornando o trabalho cada vez mais mental e menos físico;
- Procura-se um perfil único de acordo com cada empresa, os processos de seleção eram padronizados para encontrar esses profissionais, hoje já se percebe a valorização das

diferenças, pois essas diferenças fazem mudanças acontecerem, se todos pensarem da mesma maneira não será competitivo;

- Trabalho focado em equipe e não o desenvolvido de forma solitária;
- Importante reter talentos na organização, mas fazer com que esses talentos sejam continuamente rentáveis para a empresa;
- Os líderes passaram a ser de comandante de pessoas para democráticos e incentivados;
- O treinamento e desenvolvimento devem ser contínuos;
- O líder precisa cultivar e manter seu capital humano;

Os líderes precisam ser pessoas de visão, capazes de inspirar os outros a fazer parte, não se utilizam da manipulação, mas sim atraem os demais como um ímã, e, para o autor, esses líderes abrirão novos caminhos, construindo um futuro em colaboração com outras pessoas que pensem da mesma forma que eles.

Os líderes incentivam à constante mudança e adaptação a novos patamares. A maneira gerencial de atuar supõe que pessoas e processos se comportem de forma ordeira e previsível, a fim de executar determinadas rotinas. É nesse nível que a conciliação de práticas de liderança e de gerência é mais difícil e desafiadora.

2.3 DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES

Dispor de colaboradores com raciocínio lógico, criativo e entusiasmados é fator que têm feito a diferença para as empresas no mundo todo, tornando-se um capital de inexpressivo valor no mundo dos negócios.

Na era da informação, o conhecimento passa a ser o recurso mais importante. Dentre muitos significados, a palavra treinamento tem muito a ver com o conhecimento, e se o conhecimento é essencial, a produtividade do conhecimento é que constitui a chave do desenvolvimento, no entanto, não basta treinar, deve-se garantir que o treinamento seja norteado para satisfazer as necessidades da organização.

De acordo com Marras (2000, p. 145) “treinamento é um processo de assimilação cultural a curto-prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho”. O treinamento

é um processo cíclico e contínuo composto de quatro etapas, como apresenta Chiavenato (2004):

1ª Diagnóstico das necessidades de treinamento: é o levantamento das necessidades de treinamento a serem satisfeitas. As necessidades podem ser passadas, presentes ou futuras. Devem ser observadas as informações relacionadas com os objetivos e estratégias da organização, os problemas de produção, os problemas de colaboradores e os resultados da avaliação de desempenho, entre outros aspectos.

2ª Programa de treinamento: refere-se ao planejamento das ações de treinamento, de modo integrado e coeso, para atender as necessidades levantadas. Envolve responder a questões do tipo: Quem deve ser treinado; Quem vai treinar; Como treinar; Em que treinar; Onde treinar; Quando treinar; Para que treinar; Quais os recursos necessários.

3ª Execução do treinamento: aplicação do programa de treinamento através da área de recursos humanos, ou por terceiros contratados.

4ª Avaliação do treinamento: é a monitoração do processo (avaliação e medição dos resultados). Basicamente, deve-se avaliar o programa de treinamento, acata as necessidades para as quais foi planejado. Fazer comparação da situação atual com a anterior e analisar o custo x benefício, que faz parte desse monitoramento.

Uma liderança de sucesso deve estar apoiada em três habilidades (a técnica, a humana e a conceitual) e estas estão profundamente ligadas entre si apesar de terem significados diferentes: A habilidade técnica está relacionada em como fazer uma determinada atividade, segundo Chiavenato (2003, p. 3), “É o caso de habilidade em contabilidade, em programação de computadores, engenharia, etc”. Por outro lado, Lacombe; Heilborn (2008, p. 9) “A habilidade técnica é adquirida por meio da experiência, educação e treinamento profissional”.

A habilidade humana “diz respeito às aptidões para trabalhar com as pessoas e obter resultados por intermédio dessas pessoas” (ANDRADE; AMBONI, 2009, p. 12). Ainda mais, Chiavenato (2003, p. 3), “Envolvem a capacidade de comunicar, motivar, coordenar, liderar e resolver conflitos pessoais ou grupais, saber trabalhar com pessoas e por meio das pessoas”.

“Conforme diz respeito ao planejamento, desenvolvendo e enxergando as oportunidades, as habilidades conceituais não conseguem ver perspectiva” (CHIAVENATO, 2003, p. 3).

Além disso, Oliveira (2009) é necessário que os líderes tenham atitudes alternativas, buscando sempre o bem da organização, e não somente a sua sobrevivência, deve investir em um bom relacionamento com os funcionários diretos e os indiretos, valorizando suas ideias e

contribuições para a empresa. Também é importante saber trabalhar com erros, ser um agente de mudanças, observando que tudo pode se modificar com o tempo, e não somente avaliar aquelas que estão a sua volta, mas a sua própria atuação dentro da organização.

Entender melhor a liderança considerando suas variáveis fundamentais: eficácia da liderança, características e estilo do líder, características do seguidor, comportamento do líder e contexto de liderança. Robbins (2000) destaca:

- Eficácia da liderança: ressaltada pela produtividade, pelo desempenho do líder e da equipe, aceitação da equipe de trabalho com o líder, satisfação que os funcionários têm em trabalhar e desenvolver suas tarefas, e a influência que o líder tem sobre seus liderados.
- Características e estilo do líder: observar que os líderes não são iguais, o desejo constante em liderar, a ambição e a energia demonstrada, a flexibilidade para aceitar mudanças, autoconfiança, honestidade, integridade para gerir ações e pessoas, inteligência para aplicar seus conhecimentos referentes ao cargo ocupado ou as atividades.
- Líderes com foco nas pessoas: muitas vezes possuem uma equipe satisfeita, porém tendem a não prolongar-se muito ao seu cargo. Uma avaliação de desempenho realizada pela direção da empresa pode ser que se apresente de maneira negativa trabalhando ao lado do colaborador e deixando de certa forma de lado, os interesses da organização.
- Líderes com foco nas tarefas: podem ter uma equipe com muitas queixas, porém possuem grau elevado de produtividade. Não existe uma fórmula certa, o que se tem visto é que os líderes que possuem o comportamento voltado para o desenvolvimento. Agradando os subordinados e aos gestores das empresas. Prontos para as mudanças e para desenvolver novas habilidades.

As pessoas podem ser desenvolvidas e preparadas para exercerem o papel de líder.

Existem três estilos de líder (CHIAVENATO, 2000):

- Autocrático ou autoritário: resalta a atenção às tarefas e se alicerça no conceito de que o líder ou gerente tem todo o poder e autoridade na tomada de decisão. Sem ouvir as considerações dos subalternos além de acreditar que estes devem obedecer às ordens sem levantar questionamentos. A motivação é buscada por meio de um jogo estruturado de recompensas e castigos.

- Democrático: denominado de estilo participativo, pois o líder divide com os empregados sua responsabilidade de liderança. Envolve a execuções de tarefas, e menos diretivo, enfatiza as preocupações com as relações humanas. O líder precisa se apresentar como um treinador, fornecendo informações aos colaboradores sobre tudo o que interfere no trabalho. Geralmente o líder democrático incentiva e aponta realizações, desenvolve planos com os empregados, possibilitando a indicação de metas.
- Laissez-faire/Liberal: com estilo de não intervenção. É aquele que possibilita pequena ou nenhuma direção, direciona aos colaboradores a liberdade possível. Toda a autoridade e poder são dados aos empregados, estabelecem metas, e tomam as decisões sobre os problemas próprios.

Da mesm forma, Cavalcanti (2009) aborda as teorias sobre a liderança baseadas em um modelo sistêmico:

- Liderança carismática: possuem uma meta a qual buscam alcançar se envolvendo de maneira intensa com a mesma, podem ser percebidos como anticonvencionais, autoconfiantes e agentes de mudança. Com sua atuação diecionam as pessoas a exercerem esforço extra no trabalho.
- Liderança transformacional: busca-se recorrer aos interesses e principalmente, às necessidades primárias dos seguidores para obter os resultados organizacionais almejados. A relação entre líder e seguidor dá-se por meio de troca de recompensas materiais, promoções, e aumento salarial.
- Liderança baseada em princípios: confiança, coragem, empatia, honestidade, humildade, integridade e justiça. Caracterizam-se por apresentar-se sob a forma de ideias, conhecimentos e normas que possibilitam a satisfação e fortalecimento das pessoas.
- Liderança servidora: proporciona o bem estar para sua equipe, busca pelo seu sucesso ou projeção pessoal. O lider procura ressaltar a opinião e a experiência de todos na empresa e leva a aquipe a aprender com seus erros, de forma que todos se sintam parte de um todo, buscando atingir um resultado comum.

Indubitavelmente, Hunter (2004) o líder é aquele que identifica e satisfaz as necessidades de seus liderados e remove todas as barreiras para que possam servir ao cliente e,

este estilo de liderança exigirá sempre do gestor uma postura questionadora, identificando quais são as necessidades de seus liderados.

2.3.1 Definição das necessidades de treinamento

A definição das necessidades de treinamento, de acordo com a norma NBR ISO 10015, tem como objetivo, assegurar que o treinamento requerido seja orientado para satisfazer as necessidades da organização. Os principais meios utilizados para o levantamento de necessidades de treinamento são: avaliação de desempenho; observação; questionários; solicitação e entrevistas de supervisores e gerentes; reuniões interdepartamentais; exame de funcionários; modificação do trabalho; entrevista de saída; relatórios periódicos da empresa ou de produção.

A classificação das necessidades de treinamento é baseada em informações relevantes. Cabe ao responsável perceber os problemas provocados pela carência de treinamento na organização. Chiavenato (2004) argumenta sobre o enfoque que pode ser feito em quatro níveis: 1ª Análise organizacional: verificar os aspectos da missão, da visão e dos objetivos estratégicos que o treinamento deve atender.

2ª Análise dos recursos humanos: delimitar quais os comportamentos, atitudes, conhecimentos e competências são necessários para que as pessoas possam colaborar para o alcance dos objetivos organizacionais.

3ª Análise da estrutura de cargos: a partir do exame dos requisitos e especificações exigidos pelos cargos, bem como as habilidades e competências que os funcionários deverão desenvolver para executar os cargos propostos.

4ª Análise do treinamento: objetivos e metas a serem utilizados na avaliação da eficiência e eficácia do programa de treinamento.

Certamente, Lacombe (2011) uma empresa que tenha falta de liderança tem pouca chance de sobreviver no mercado globalizado. Porém os líderes são pessoas humanas, com qualidade e defeitos, alguns neuróticos e outros equilibrados.

2.4. A IMPORTÂNCIA DO LÍDER

O líder na empresa é como uma grande quituteira, que junta à farinha, os ovos, o leite e o fermento, e faz um bolo inesquecível. O falso, líder junta os mesmos ingredientes e cozinha

um “tijolo” impossível de ser saboreado, destaca Tejon (2006), quando bons líderes conseguem erguer empresas a beira da falência e quando maus líderes conseguem colocar em falência uma grande empresa.

Semelhantemente, Robbins (2000, p. 14), “os líderes estabelecem a direção mediante a formulação de uma visão do futuro. Em seguida eles arregimentam as pessoas comunicando-lhes essa visão e inspirando-as a superar as barreiras”.

Existem quatro responsabilidades básicas dos líderes, de acordo com Lacombe (2005) enfatiza:

- 1ª Desenvolver uma imagem mental de um estado futuro possível e desejável da organização;
- 2ª O líder deve comunicar a nova visão;
- 3ª Precisa criar confiança por meio do posicionamento;
- 4ª Instruir aprendizes perpétuos.

Nesse contexto, a liderança não é mística nem misteriosa, não é exclusiva, e sim de poucos escolhidos.

Liderança é o processo de encorajar e ajudar os outros a trabalharem entusiasticamente na direção de objetivos. É o fator humano que ajuda um grupo identificar para onde ele está indo e assim motivar-se em direção aos objetivos. Sem liderança, uma organização seria somente uma confusão de pessoas e máquinas, do mesmo modo que uma orquestra sem maestro seria somente músicos e instrumentos. A orquestra e todas as outras organizações requerem liderança e desenvolvimento ao máximo seus preciosos ativos (DAVIS; NEWSTROM, 2002, p. 150).

Ainda mais, Lacombe (2011) líderes precisam ser diariamente agentes de mudança, eles devem motivar os seus seguidores, ter interesses em modificar as situações, e em não ficarem acomodados. Gasstmann (2008) ressalta que os líderes têm papel essencial de motivar e direcionar o desenvolvimento das pessoas, através de suas ações e comportamento.

O líder precisa pensar juntamente com sua equipe de trabalho em alternativas diferentes para melhorar sempre, seja nos processos, seja nos relacionamentos. Para Chiavenato, (2002, p. 64) “torna-se indispensável que as pessoas aprendam novos hábitos e conceitos. Assim as organizações poderão enfrentar a competitividade que impera o cenário da globalização”.

Um verdadeiro líder não pode ser um profissional acomodado, ele precisa estar constantemente verificando a maneira como as tarefas estão sendo realizadas, as pessoas, as metas a ser conquistadas, dessa forma, Robbins (2000, p. 380):

Os líderes eficazes geralmente são considerados coerentes ou firmes em suas decisões. Assim um presidente da república é geralmente considerado como líder quando é

comprometido, firme e coerente com as decisões que toma e com as metas que estabelece. O modelo também ajuda a explicar parte das críticas dirigidas a Bill Clinton: ele era visto por muitos como uma pessoa que vacilava nas questões e que mudava constantemente de ideia.

Outrossim, Tejon (2006) à medida que as necessidades mudam, e a evolução se torna inevitável, as organizações necessitam de líderes preparados, conhecedores, que somente fazer suas tarefas diárias não é mais o suficiente, o importante é garantir que seus liderados também saibam para que a organização consiga crescer.

Mostrar para seus liderados porque está executando determinada tarefa, qual é o objetivo. Motivar sua equipe deixando claro o foco na causa, que vale apenas se esforçar, dedicar, e comprometer, ou seja, estimular a cooperação (MOTTA, 2008).

Com toda a certeza, Gasstmann (2008) cada profissional deve ser responsável por criar novas técnicas de trabalho. Executar mudanças que tragam resultados satisfatórios para a organização, ou seja, de fazerem suas tarefas com iniciativa, e o papel do líder neste contexto é de ser um facilitador para que estas iniciativas, e atitudes dos seus subordinados continuem a existir, o líder deve apoiar e escutar sua equipe e não desmotiva-los.

3 METODOLOGIA

O conhecimento científico deve ser obtido através de um método que identifique as operações mentais e técnicas que possibilitem sua verificação. Portanto, neste item é apresentado o modo como foi feita a escolha do método utilizado para a realização deste trabalho (GIL, 2008).

Ainda mais, Marconi; Lakatos (2009), em relação à metodologia empregada caracteriza-se como pesquisa descritiva. Para o delineamento utilizou-se à pesquisa bibliográfica de fontes secundárias, abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, jornais, revistas, livros, pesquisas e monografias.

“O uso do método facilita a sistematização dos objetivos pretendidos, bem como a segurança, a economia e a racionalidade para alcançar os fins desejados” (SILVA, 2003, p. 26).

Para o desenvolvimento desta pesquisa, foi realizada uma revisão bibliográfica em livros, sites, artigos dando consistência científica e qualitativa ao texto (ROBBINS, 2000), (MARRAS, 2000), (CHIAVENATO, 2004), (CAVALCANTI, 2009), (LACOMBE, 2011), e, para completar essas informações, a análise bibliográfica sobre a pesquisa para quantificar aos

dados qualitativos. Sendo esta utilizada em situações, que venham a contribuir com conhecimentos existentes para as organizações, os grupos sociais, políticos e a sociedade.

4 ANÁLISE DE DADOS

O processo de desenvolvimento para líderes é uma forma de valorização da força de trabalho nas organizações, que se bem aplicado resulta em crescimento para a organização. Possibilita o equilíbrio entre os objetivos organizacionais e os objetivos das pessoas que as integram. Através desse processo as lideranças das organizações ganham credibilidade e motivação da equipe, além de ganhos de produção gerados pela motivação, valorização e reconhecimento das habilidades e potencialidades de cada colaborador.

Para se adaptar a este novo quadro socioeconômico almejado pela globalização e pela Pós-Modernidade, o ser humano precisou passar por uma série de adaptações, que acabaram por transformá-lo. Ferreira Junior (2006) cita Polistchuck; Trinta: “O indivíduo contemporâneo, agora pós-moderno, foi afetado em sua vida profissional”. Ele deixou de ser uma peça da produção para se tornar um ser pensante dentro da organização. E esse se torna o perfil da organização contemporânea.

Se considerarmos que a liderança é a capacidade de administrar tendo em vista a missão de organização e mobilizar pessoas em torno dessa missão, devemos relacionar que a tarefa básica do líder é formar uma força de trabalho altamente produtiva e motivada. Isso significa ultrapassar as fronteiras internas e externas da organização, investir em pessoas e recursos e mostrar compromisso pessoal com uma tarefa comum.

As fronteiras entre setores, organizações, funcionários, clientes e outros estão sumindo. O desafio é construir de forma coesa na organização, investir nos relacionamentos e transmitir uma visão que estabeleça a comunicação entre uma força de trabalho e um mercado variado.

Com o mercado globalizado é mais competitivo, e com o livre comércio entre os países, tudo incide muito rápido dentro e fora das organizações, à capacitação e desenvolvimento de seus colaboradores pode ser um diferencial competitivo, pois o capital humano faz a diferença. Investir nas pessoas e fazer com que elas se sintam parte da empresa, e a mais importante, poderá ser a diferença para o sucesso durante sua trajetória.

Para os autores, a organização tradicional revogou, e o emprego vitalício expirou, tendo sido a estabilidade substituída pela empregabilidade, mudanças, inovação e outras

configurações organizacionais. Assim, a era do controle dá lugar à era da liderança. Nesse ambiente, as pessoas precisam estar prontas para migrarem de um projeto para outro.

Com as constantes transformações no ambiente organizacional e o desenvolvimento acelerado, as organizações estarão se ousando de forma competitiva. Para chegar a isso, precisam de pessoas no comando que tenham habilidades e que possam exercer com sucesso sua competência enquanto líderes, regendo assim, um novo cenário de desenvolvimento dos talentos existentes no âmbito organizacional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Todo ser humano é detentor de conhecimento e é capaz de aprender. A partir disso a empresa possui uma grande missão, que é identificar as habilidades de cada colaborador, e incentivar que elas floresçam. Treinar os colaboradores para que desempenhem uma nova tarefa mesmo sem a conhecer, treiná-los para algo mais amplo, que lhes permita crescer e atuar positivamente na organização.

Nesse contexto, a vigor e o poder transformador de uma liderança eficaz: aquele que é capaz de transformar as fraquezas em forças e ter a tenacidade e o ânimo necessário para nunca soçobrar. A importância que uma boa liderança, tem para a produtividade e a qualidade das organizações modernas. É de estranhar que uma parte significativa dos investimentos que as organizações fazem atualmente em formação, se destine justamente ao desenvolvimento no seu quadro das competências de liderança.

A influência do líder com as pessoas passa a ser um diferencial competitivo capaz de integrar, envolver e comprometer a força de trabalho com os objetivos da organização. A influência do líder é tratada como uma ferramenta para o sucesso de uma organização, pois torna as pessoas mais flexíveis, habilidosas, auxiliando na constante busca por qualidade, inovação, diminuição de custos e aumento da competitividade.

Os autores descrevem sobre a forma provável das organizações no futuro, as organizações criará uma maior necessidade de competências de liderança, flexibilidade, senso dos negócios, focalização no cliente. Com o avanço tecnológico e a globalização, acelera essa tendência, ao remover as barreiras contra o fluxo de informação entre organizações e dentro delas. Conseqüentemente, o desenvolvimento da liderança deverá tornar-se uma prioridade dos altos responsáveis, os gestores e não poderá continuar sendo uma atividade opcional.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. AMBONI, Nério. **Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

BISPO, C. A. F. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**. Produção. São Paulo, v. 16, p. 258-273, 2006.

CAVALCANTI, V. L. et al. **Liderança e motivação**. 3ª ed., Rio de Janeiro: FGV, 2009.

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

_____. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. **Gerenciando pessoas: como transformar os gerentes em gestores de pessoas**. 4.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

_____. **Planejamento Estratégico: Fundamentos e Aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Campus, 2004.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

FERREIRA JUNIOR, Pedro Roberto. Valorização das relações humanas no trabalho ou organização do controle? Disponível em: <http://gestcorp.incubadora.fapesp.br>
Acesso em: 08 de Novembro, 2016.

GASPAR, Denis Juliano; PORTÁSIO Renato Mehler. Liderança e *Coaching*: Desenvolvendo pessoas, recriando organizações. **Revista de Ciências Gerenciais**. Vol. XIII. N. 18, Ano 2009. Disponível em: <http://www.unianhanguera.edu.br>
Acesso em: 08 de Novembro, 2016.

GASSTMANN, Ademir. **A liderança no contexto de uma organização**. In: KARKOTTI, Gilson. Liderança. Curitiba: Camões, 2008.

GIL, Antônio Carlos. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. Ed. Atlas. São Paulo, 2008.

HUNTER, J.C. **O Monge e o Executivo**: uma história sobre a essência da liderança. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: Princípios e Tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

_____. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: Princípios e Tendências**. 2.ed. rev. e atualizada. São Paulo: Saraiva, 2008.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2009.

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

NBR ISO 10015. Disponível em:

<http://licenciadorambiental.com.br/wp-content/uploads/2015/01/NBR-ISO-10.015-Gest%C3%A3o-da-qualidade-diretrizes-para-treinamento.pdf>

Acesso em: 08 de novembro, 2016.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Introdução à Administração: Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 2009.

RENESCH, John E. **Liderança para uma nova era**. 9.ed. São Paulo: Editora Cultrix, 2003.

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

SILVA, Antônio Carlos Ribeiro. **Metodologia da pesquisa aplicada a contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2003.

TEJON, José Luiz. **Liderança para fazer acontecer**. São Paulo: Editora Gente, 2006.