

ESCOLA POLITÉCNICA DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

PECE – PROGRAMA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA

ADNILSON PEREIRA DE ARAUJO

**A importância da liderança nas organizações e sua possível aplicação em
uma unidade de Universidade pública**

São Paulo

2015

ADNILSON PEREIRA DE ARAUJO

**A importância da liderança nas organizações e sua possível aplicação em
uma unidade de Universidade pública**

Monografia apresentada à Escola Politécnica da
Universidade de São Paulo para obtenção do
título de Especialista em Gestão e Engenharia
da Qualidade

Orientador: Prof. Dr. Adherbal Caminada Neto

São Paulo

2015

Seus braços sempre se abriam quando eu queria um abraço.

Seu coração compreendia quando eu necessitava de uma amiga.

Seus olhos ternos se endureciam quando eu precisava de uma lição.

Sua força e seu amor me guiaram e me deram asas para voar.

Bendita sejas, Mãe querida, que me ensinou o verdadeiro significado da vida.

AGRADECIMENTOS

Agradecer é admitir que houve um momento em que se precisou de alguém; é reconhecer que o homem jamais poderá lograr para si o dom de ser autossuficiente. Ninguém e nada cresce sozinho, sempre é preciso um olhar de apoio, uma palavra de incentivo, um gesto de compreensão, uma atitude de amor.

Agradeço a Deus por me dar a oportunidade de realizar este trabalho com plena saúde.

Aos meus pais que me incentivaram na educação, nos estudos e no aperfeiçoamento pessoal e profissional.

Quero agradecer ao Professor Dr. Adherbal Caminada, pela paciência em orientar nos momentos de dúvidas, pelo conhecimento lecionado nas diversas disciplinas de que participei e pela firmeza e convicção de seus ensinamentos.

Não posso esquecer de agradecer à Professora Dra. Regina Maria Azevedo, pelos ensinamentos, pela transformação em relação ao meu “eu”, pelos momentos que me colocou em evidência, para mostrar que realmente tenho capacidade de me expressar e me relacionar com as pessoas sem medo.

Ao Professor Dr. José Aparecido Silva, com seus conhecimentos sobre os processos de liderança e inteligência emocional, tema desta monografia.

Aos grandes colegas e amigos do curso que compartilharam seus conhecimentos e experiências, auxiliaram na execução das tarefas e ensinamentos. Obrigado a Tânia Aparecida de Oliveira, Alessandra Navarro, Fabiano da Silva Furlan, Fernando Tavares Souza, Vanessa Viviane Garcia, Rafael Kazlauskas, Fabiana Souza Bonfim, Murilo Mascarenhas, Maira Marques, Renata Brostel, Larissa Andrade, Vinicius Lima, Vivian Ciavarelli, Claudia Rocio Chica Cardona, Amarildo Santos, Mauricio Perine, Danielle Silva, Alúisio Bernardes da Silva, Tiago Ueda, Ferreira, Jacielécio Manguiera, Simone Oliveira, Celecino Simões de Souza, Rodrigo dos Santos, Arone Kinoshita, Bruno Costa, Hannan Rahman, Ricardo Papini, Adriana Marcelina, Renata Rampazzo, Gildete Souza, Priscila Nery, Titiana Silva, Ana Jimenez e André Zaffani Penteado.

À Universidade de São Paulo, em relação aos funcionários que estiveram à disposição fornecendo informações e material para realização deste trabalho.

RESUMO

O presente estudo tem como principal objetivo demonstrar os fatores fundamentais da liderança e a gestão de pessoas nas organizações. São diferenciais competitivos existentes em grandes empresas não só no Brasil, mas no mundo. Estes processos separam as organizações bem sucedidas daquelas que estão lutando por um espaço, no mercado atual. Para isso, a metodologia utilizada foi o levantamento bibliográfico com revisão crítica de literatura em administração, inteligência emocional, gestão, habilidades, liderança, motivação e organizações. Destaca-se também como algumas corporações da atualidade utilizam métodos e processos arcaicos, na seleção e escolha de um líder, para gerir seus negócios. A liderança e a gestão são fatores importantes para as empresas, quando é bem empregado e as escolhas são bem feitas. Os bons resultados aparecem a médio e longo prazo, esta realidade só é possível se concretizar se houver um bom planejamento, implementação em seu sistema de gestão, excelência no gerenciamento e com uma equipe altamente dedicada e comprometida. Mas, se empresas tradicionais mantiverem seus processos como sempre fizeram, sem nenhum tipo de inovação ou melhorias, o risco de quebra e prejuízos serão muito grandes. Por isso, a finalidade deste estudo é trabalhar sobre o conceito de liderança e gestão de pessoas, e mostrar como existem organizações que ainda utilizam métodos ultrapassados na seleção de um perfil profissional, de acordo com as exigências necessárias para a vaga que o candidato está sendo recrutado.

Palavra-Chave: Liderança, Gestão de Pessoas, Habilidades, Organização.

ABSTRACT

The present study has as main objective to demonstrate the fundamental factors of leadership and people management in organizations. Are competitive differentials that exist in large companies not only in Brazil, but in the world. These processes separate the successful organisations of those who are fighting for a space in the current market. To this end, the methodology used was bibliographical survey with critical review of literature on emotional intelligence, administration, management, skills, leadership, motivation, and organizations. Also stands out as some corporations today use archaic methods and processes in the selection and choice of a leader, to manage their business. Leadership and management are important factors for companies, when well employed and the choices are well done. The results appear in the medium and long term, this reality can only come true if there is a good planning, implementation in its management system, management excellence and with a team of highly dedicated and committed. But, if traditional companies keep their processes as they always did, without any kind of innovation or improvements, the risk of breakage and damage will be very large. Therefore, the purpose of this study is to work on the concept of leadership and people management, and show how organizations are still using outdated methods in the selection of a professional profile, according to the necessary requirements for the position that the candidate is being enlisted.

Keyword: Leadership, Management of People, Abilities, Organization.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	6
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	9
2.1. LIDERANÇA	9
2.2. PROCESSO DE LIDERANÇA	12
2.3. ESTILOS DE LIDERANÇA.....	14
2.4. TRAÇOS DA LIDERANÇA.....	18
2.5. HABILIDADES DA LIDERANÇA	20
2.6. MOTIVAÇÃO.....	23
2.7. INTELIGÊNCIA EMOCIONAL.....	26
2.8. GESTÃO DE PESSOAS	29
3. CASO: A RELAÇÃO ENTRE LÍDERES E SUBORDINADOS EM UMA DETERMINADA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO	33
3.1. A INSTITUIÇÃO.....	33
3.2. OS CONFLITOS.....	33
3.3. OS MOTIVOS.....	36
3.4. RESULTADOS E CONSEQUÊNCIAS.....	37
CONCLUSÃO	41
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	44
REFERÊNCIAS ELETRÔNICAS.....	47
ANEXO.....	48

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Os Papéis administrativos.....	9
Tabela 2: Funções do gestor e suas características.....	10
Tabela 3: Estilos de Liderança.....	14
Tabela 4: Abordagem Contemporânea de Liderança	17
Tabela 5: Traços da personalidade	18
Tabela 6: Traços de liderança.....	19
Tabela 7: Habilidades em liderança.....	21
Tabela 8: Os dez papéis do líder administrador	22
Tabela 9: Habilidades dos líderes.....	23
Tabela 10: Motivação no trabalho	26
Tabela 11: Um esquema emocional	27
Tabela 12: Competências emocionais	28
Tabela 13: Prática em Gestão de Pessoas.....	30
Tabela 14: Liderança versus Administração/Gestão	31
Tabela 15: Votação para encerramento de mandato.....	38

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Relação entre líder e liderado.....	12
Figura 2: Características do processo de liderança.....	12
Figura 3: Processo contínuo da liderança.....	13
Figura 4: Itens fundamentais no processo de liderança.....	14
Figura 5: Estilo de liderança.....	16
Figura 6: Teorias da liderança	20
Figura 7: Motivação no trabalho	24
Figura 8: Teoria das necessidades de Maslow (1970).....	25
Figura 9: Processos gestão de pessoas.....	29
Figura 10: Diferença entre líder e chefe	34

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Principais motivos por que as empresas quebram.....	36
Gráfico 2: Votos para renúncia do Diretor	38

CAPITULO 1 – INTRODUÇÃO

1. INTRODUÇÃO

O estudo aborda a importância da liderança e a gestão dentro das organizações, com a finalidade de mostrar suas principais características, no que se diz respeito ao controle e planejamento. A liderança, em sua trajetória, passou por fortes mudanças nas mais diversas áreas, e nesse espaço de tempo surgiu uma nova maneira de construir, conduzir, administrar, gerenciar e agir em uma empresa. As organizações buscam ferramentas para se tornarem competitivas em seu mercado de atuação, mas, para isso, precisam se enquadrar a certas inovações, moldando profissionais capacitados e com extrema habilidade. Algumas empresas já se destacam no sentido de liderar e gerir suas tarefas, mudando radicalmente sua forma de atuação, explorando as inúmeras possibilidades decorrentes dessa nova maneira de administrar. Por outro lado, existem organizações que preferem manter em sua estrutura organizacional, líderes e gestores incapacitados para determinadas funções. Desta maneira, obtendo baixa produtividade, perda de mercado, lucro reduzido ou até mesmo negativo, objetivos e metas da organização comprometidos, e de certa forma, gerando conflitos entre líderes e colaboradores.

O objetivo geral é identificar as vantagens e desvantagens que as organizações criam, implantando ou não um sistema de gestão eficiente, assim como apresentar proposta de aperfeiçoamento. Já nos objetivos específicos a proposta é criar um referencial teórico que aborde a história da liderança e como as grandes organizações abriram oportunidades de crescimento com suas novas tecnologias e sendo fundamentais para realização de uma boa gestão, assim como: apresentar um panorama de sua atuação no Brasil, mostrando o perfil, comportamento e estilo de liderança (autocrático, democrático e liberal ou permissivo); explicar alguns benefícios e ameaças da liderança; explanar de maneira bem sucinta a confiabilidade e segurança, itens fundamentais para o êxito.

Pelo estudo do *case* da Instituição de Ensino em uma Universidade Pública é possível evidenciar por que a empresa vem enfrentado dificuldades, no que se diz respeito à liderança e gestão, e compreender os objetivos que a empresa pretende em manter este estilo, assim como os principais caminhos que pretende seguir, o que se realizou durante a gestão e as adequações necessárias em decorrência das prováveis perspectivas de crescimento. Para aquelas empresas que ainda não aplicaram esse tipo de sistema, com isso não acompanhando as inovações tecnológicas e do mercado, o estudo servirá para mostrar como a liderança e a gestão podem proporcionar maiores lucros, maior produtividade, melhor relacionamento entre comandantes e comandados, maior percentual para atingir os objetivos e reconhecimento no mercado.

Atualmente, as empresas tradicionais estão sofrendo sérios riscos, pelo fato de conduzirem seus negócios como sempre fizeram. Por falta de conhecimento desse ambiente, não conseguem administrar suas organizações de forma clara e transparente, assim utilizando métodos arcaicos e ultrapassados, perdendo mercado enquanto a concorrência integra ferramentas inovadoras, ampliando sua produção com eficiência e eficácia, e conseguindo posteriormente maximização dos lucros.

Para que as empresas possam acompanhar o avanço desenfreado das inovações é necessário uma constante adaptação em seu processo de aplicação, usando os conceitos de liderança e estratégias de mercado, para que assim não perca seu foco nos resultados e com isso atendam às necessidades dos clientes e no que se diz respeito à Universidade, um bom atendimento, métodos de ensino e orientação aos alunos. Busca-se, neste trabalho, demonstrar como a liderança e a gestão podem somar no ambiente de atuação de uma empresa, descrevendo como exemplo de sucesso a liderança utilizada nas grandes organizações como a Petrobrás, a Vale e outras. Com constantes mudanças no ambiente tecnológico, as organizações precisam buscar recursos para se tornarem atrativas e com extremo domínio em sua segmentação. Visando alcançar os objetivos almejados, a empresa precisa buscar alternativas com o uso de tecnologias associadas ao sistema de liderança e gestão.

A liderança pode proporcionar vantagens de grande relevância para as organizações que aplicam este sistema em sua estrutura organizacional. Mas, para isso, é necessário grande investimento, cursos de aperfeiçoamento, tempo, disponibilidade e interesse de candidatos à essa liderança.

CAPITULO 2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Na revisão da literatura, visando aprofundar o conhecimento sobre o assunto, serão abordadas questões como: liderança, processo de liderança, estilos de liderança, traços da liderança, habilidades da liderança, gestão, inteligência emocional, motivação e estudo de caso, bem como as principais ocorrências que acontecem durante este procedimento.

2.1. LIDERANÇA

Neste capítulo são apresentados alguns conceitos que apoiam juntamente com seus autores o desenvolvimento de trabalho, onde serão abordadas as concepções de liderança e suas características.

Liderança não é uma posição, mas uma escolha, uma decisão que se estabelece a partir do momento em que o líder substitui a pergunta: “Que vantagens a liderança pode trazer pra mim?” por “Que vantagens minha liderança pode trazer às pessoas?” ou “Qual é a vantagem das pessoas em ter-me como líder?”. O líder é responsável por inspirar a equipe, que produz a vida e que dá ânimo. (FABOSSI, 2010). Já para Kotter (2002), liderança é essencialmente o processo de ajudar a mudar alguns aspectos fundamentais para aproveitar as condições mutantes da economia e do mercado. Como processo, a administração geralmente é associada a coisas como planejar, elaborar orçamentos, organizar, contratar funcionários, controlar e resolver problemas. Os papéis administrativos dos gestores, estão relacionados na tabela 1.

Tabela 1: Os Papéis administrativos

Tipos de Papéis	Descrição	Atividades identificáveis
Interpessoal		
Chefe	Desempenha tarefas de rotina de natureza legal ou social.	Cerimoniais, status, funções públicas, legais ou sociais.
Líder	Responde pela motivação e ativação dos subordinados, pelo suporte administrativo, pelo tratamento pessoal.	Interação direta com os subordinados em todas as atividades.
Ligação	Mantém desenvolvida a rede de contatos e informantes e provê favores e informações.	Validação de correspondências e contatos externos importantes.
Informacional		
Monitor	Procura e recebe ampla variedade de informações especiais para desenvolver um entendimento completo da organização e do ambiente.	Estabelecimento de todas as correspondências e contatos relacionados com as informações básicas recebidas.

Disseminador	Transmite informações recebidas aos membros da organização (algumas informações são factuais, outras exigem interpretação e consolidação).	Despacho de correspondência na organização com os próprios informativos e manutenção de contatos verbais com os subordinados.
Interlocutor	Transmite para fora as informações sobre planos, políticas, ações, resultados etc.; serve como especialista nas associações organizacionais.	Reuniões de diretoria, manuseio de correspondência e contatos envolvendo troca de informações externas.
Decisorial		
Empreendedor	Pesquisa a organização e o seu ambiente para oportunidades e inicia "projetos de melhoria".	Implementação de estratégias e sessões de revisão envolvendo melhorias.
Solucionador de Conflitos	Toma as ações corretivas quando a organização enfrenta perturbações inesperadas	Implementação de estratégias e sessões para resolver perturbações e crises.
Alocador de recursos	Responde pela alocação dos recursos organizacionais de todos os tipos; toma e aprova todas as decisões importantes.	Programação, requerimentos de autorização; qualquer atividade envolvendo orçamento e a programação de trabalho dos subordinados.
Negociador	Representa a organização em negociações importantes e significativas.	Atividades de negociação.

Fonte: Silva (2002, p. 18).

Na atualidade, a função dos dirigentes em uma organização está resumida em: planejar, organizar, dirigir e controlar, cujo foco é atingir os objetivos estipulados no planejamento. De acordo com Sun Tzu (2007), planejar o difícil enquanto ainda é fácil, faz o que é grande enquanto ainda é pequeno. As coisas mais difíceis devem ser feitas enquanto ainda são fáceis, as maiores, enquanto ainda são pequenas. Por isso, o sábio nunca faz o que é grande, e é por este motivo que sempre alcança a grandeza". Isso quer dizer: para que complicar se você pode simplificar? As principais características de um gestor, estão representados na tabela 2.

Tabela 2: Funções do gestor e suas características

AUTOR	CARACTERISTICAS
Fayol: Autoridade e disciplina	O funcionamento das organizações baseia-se numa estrutura de regras e princípios legais e racionais. Aos dirigentes cabem as atividades relacionadas com a definição de metas e diretrizes organizacionais, com a divisão de atividades entre seus integrantes e com o controle de ações realizadas por seus subordinados.
Barnard: Cooperação e benefícios.	Cabe aos executivos traçar objetivos e diretrizes, e posteriormente, doutrinar os membros da organização para alinhá-los às definições empresariais, garantindo, assim, a coesão organizacional.

Katz: Habilidades e competências	Abordou a questão das habilidades e competências relacionadas com as funções gerenciais e as dividiu em três categorias: Habilidade Técnica estaria associada a atividades específicas da área do gestor e a Habilidade humana, a capacidade de gerir pessoas. Já a Habilidade Conceitual deveria refletir a capacidade do gerente de atuar estrategicamente, <u>pela análise da complexa realidade da organização.</u>
Simon: Decisões em três estágios.	A tomada de decisão passa por três estágios distintos: a análise do problema, a criação de alternativas de solução e a escolha final. Diferencia o modelo de homem econômico, que procura soluções para maximizar ganhos, do modelo de homem administrativo, que visa soluções satisfatórias para os problemas identificados. Afirma também que os dirigentes enfrentam dois tipos de decisões: as programadas e as não-programadas. Estas exigiram dos gerentes capacidade de julgamento, intuição e criatividade.
Drucker: Administração e desempenho.	O que distingue o trabalho de um administrador é a responsabilidade de contribuição para o desempenho da organização. Existem cinco operações principais no trabalho do administrador: Fixação de objetivos; organização; motivação e comunicação; avaliação e desenvolvimento de pessoas.
Mintzberg: Liderança e iniciativa.	As atividades dos dirigentes estão associadas à gestão de relações interpessoais, informações e decisões. O gerente como gestor de relações interpessoais tornar-se-ia um representante da organização perante os ambientes interno e externo; nas funções de informações assumiria a responsabilidade pelo monitoramento e pela disseminação das informações empresariais, e por fim em relação ao papel decisório, deveria agir como empreendedor e agente de mudanças, enfrentando conflitos e administrando o processo de decisão.

Fonte: Nogueira (2007, p. 86-90).

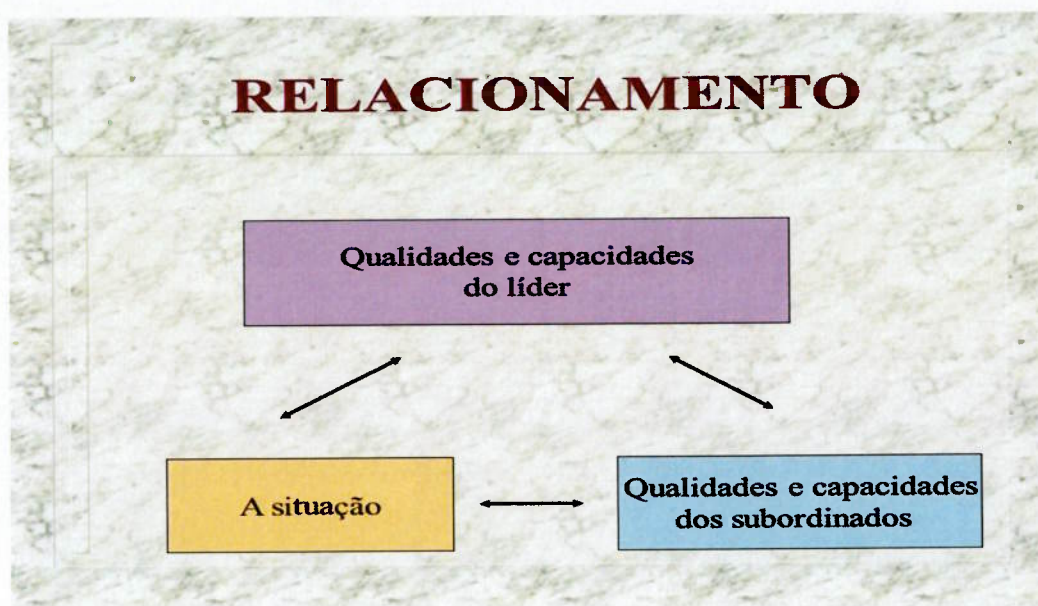
A liderança é a arte do improviso para quem deseja estar pronto a adaptar, mudar, esquecer e perdoar. Improviso para estruturar novos papéis e novos relacionamentos para si e para equipe. O líder moderno tem que estar preparado para improvisar diante da imprevisibilidade dos acontecimentos. (BURMESTER, 2012).

Na visão de Katz e Kahn (1974):

Liderança é um conceito relativo que implica a relação simultânea de pelo menos dois sujeitos: o agente influenciador e as pessoas influenciadas. Sem seguidores não pode haver líder. A essência da liderança organizacional pode ser considerada como incremento influencial além e acima do cumprimento mecânico das diretrizes rotineiras da organização (KATZ e KAHN, p. 342-343).

Desta forma, é importante notar que sem subordinados ou colaboradores não existe liderança e quando houver esses liderados, as suas relações deverão estar em harmonia, para execução dos processos. A relação entre líder e colaborador, pode ser observada na Figura 1.

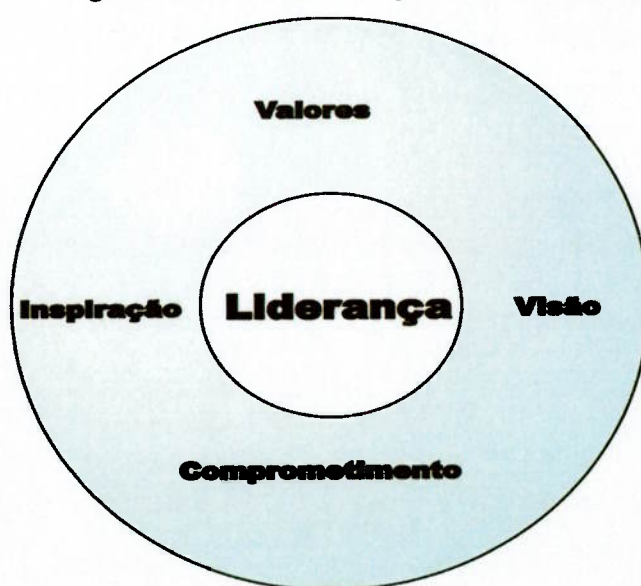
Figura 1: Relação entre líder e liderado



2.2. PROCESSO DE LIDERANÇA

Segundo Silva (2007) o processo da liderança não é um traço ou característica que reside no líder, mas um evento transacional que ocorre entre o líder e seus seguidores, ou seja, o líder afeta e é afetado pelos liderados. Desta forma, considera como o líder afeta os seus seguidores e a influência é a condição *sine qua non* da liderança, ou seja, sem influência, liderança não existe. Algumas características do processo de liderança estão relacionadas na Figura 2.

Figura 2: Características do processo de liderança



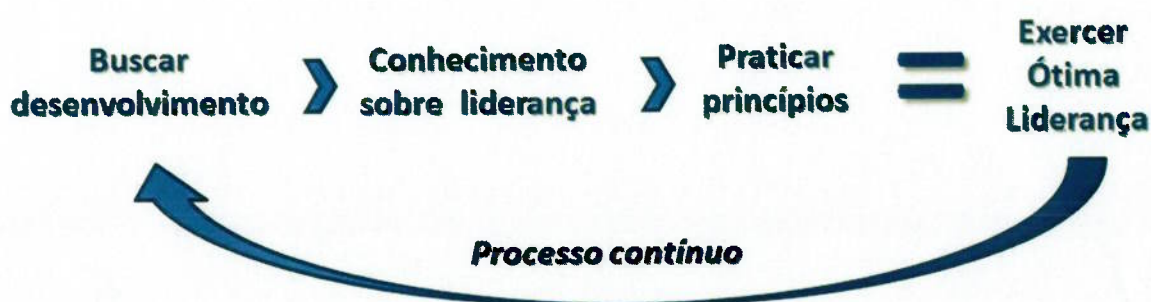
Silva (2007) também enfatiza que:

Se a inteligência emocional de um líder for muito mais alta que aquela das pessoas lideradas, o líder pode não se relacionar com as mesmas, tornando-se ineficiente. Em situações onde o QI dos líderes é muito diferente daqueles dos seguidores, pode haver um impacto contra produtivo sobre o processo de liderança. (SILVA, 2007).

O papel do líder é conseguir estabelecer um ambiente propício por meio de programas corporativos de liderança de forma que possa reconhecer a importância do alinhamento das pessoas, dando-lhes não o que querem, mas o que precisam. Sabendo-se que ninguém pode obrigar uma pessoa a aprender, como um líder pode despertar o apoio incondicional dos que têm o papel de transformar estratégias em ações concretas? Como envolver as pessoas de coração? Essas questões somente reforçam a necessidade de líderes inspiradores, com capacidades gerenciais e Habilidades humanas que se concentram na árdua tarefa de ajudar as pessoas na transformação do conhecimento, sua aplicação e decisões para torná-las mais eficazes e seguras. (RONCHI, 2007).

Hollander (1978) relata que “o processo de liderança normalmente envolve um relacionamento de influência em duplo sentido, orientado principalmente para o atendimento de objetivos mútuos, tais como aqueles de um grupo, organização ou sociedade. Portanto, a liderança não é apenas o cargo do líder, mas também requer esforços de cooperação por parte de outras pessoas”.

Figura 3: Processo contínuo da liderança



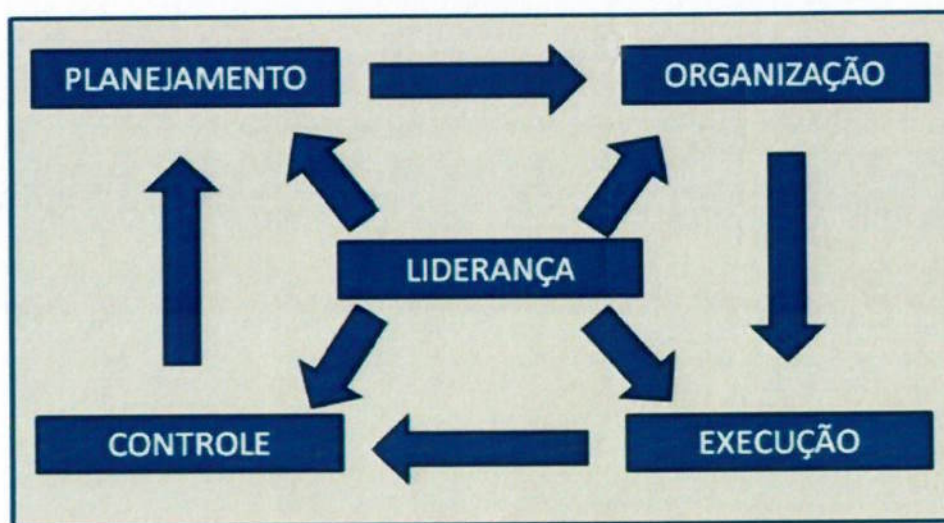
Kotter (1999) diferencia o gerenciamento em relação ao processo de liderança:

O gerenciamento é um conjunto de processos que podem manter um complicado sistema de pessoas e tecnologias funcionando satisfatoriamente. Os aspectos mais importantes do gerenciamento incluem planejamento, orçamento, organização, recrutamento de pessoal, controle e solução de problemas. A Liderança é um conjunto de processos que cria organizações em primeiro lugar ou as adapta para modificar significativamente as circunstâncias. A liderança define como deverá ser o

futuro, alinha o pessoal a essa visão e as inspira para a ação, apesar dos obstáculos (KOTTER, 1999, p. 26).

A liderança está relacionada a todos os processos existentes nas organizações, ou seja, está ligada diretamente para que o andamento destes processos ocorra de forma positiva estipulados no planejamento. Na Figura 4, ficam destacados alguns processos que o líder precisa colocar em prática nas organizações.

Figura 4: Itens fundamentais no processo de liderança



2.3. ESTILOS DE LIDERANÇA

Lewin, Lippitt e White (1939) conduziram pesquisas sobre o impacto dos estilos de liderança nos comportamentos de pequenos grupos. Descrições detalhadas de três estilos emergiram: Autocrático, Democrático e Laissez-Faire¹. Qual é o seu estilo? Ninguém é inteiramente um ou outro estilo, nossos estilos variam, dependendo da situação. Liderança situa-se ao longo de uma continuidade, varia de um líder com alta influência a um líder com baixa influência.

Os líderes sempre diferem um do outro no que diz respeito a comportamento e tomada de decisão. Alguns são mais enérgicos, outros são mais calmos, uns participativos, outros nem tanto. Desta forma pode-se observar estilos diferentes de liderança, como mostra a tabela 3.

Tabela 3: Estilos de Liderança

AUTORITÁRIO	DEMOCRÁTICO	LIBERAL
-------------	-------------	---------

¹ Deixai fazer, na tradução do francês.

O líder determina as tarefas	Os membros são livres para trabalhar, podem escolher e a divisão das tarefas é deixada ao grupo	O líder não participa da atribuição de tarefas.
As execuções das atividades são ditadas pela autoridade, um de cada vez de modo que futuros passos ficam em grande parte, incertos.	A atividade é discutida. Os passos gerais para as metas do grupo são esquematizados e, quando o aconselhamento técnico é necessário, o líder sugere dois ou mais procedimentos alternativos, entre os quais o grupo pode escolher.	Subsídios são oferecidos pelo líder, que deixa claro que ele fornecerá informações quando solicitado. Fora isso, o líder não toma parte na discussão.
Pessoal nos elogios e críticas do trabalho de cada um; permanece distante da participação ativa.	O líder é "objetivo" ou "orientado aos fatos" em seus elogios e críticas.	Evita fazer comentários sobre as atividades dos membros, a não ser quando interrogado; tenta avaliar.

Fonte: Bergamini (1994, 2002).

Conforme sugere Covey (2003), o papel do líder no século XXI não é "gerenciar a mudança", mas sim criar o próprio futuro dentro do panorama que se está modificando em um conceito que ele determina como "liderar a mudança". A outra característica desta época que estamos vivendo é o que podemos denominar de "universalização da mudança", o que significa que praticamente ninguém escapará de seus impactos. Os líderes em todos os níveis hierárquicos precisam estar à frente da mudança e fazê-la acontecer. Espera-se de um líder a capacidade de atuar em cenários nos quais a convivência da ordem e do caos se faz sentir. Que possuam múltiplas habilidades, tanto de natureza comportamental quanto técnica que, ancoradas em valores e atitudes, lhes permita lidar adequadamente com ambiguidades. (VERGARA, 1999).

Já para Goleman (2004) são apontados seis estilos de liderança utilizadas pelos executivos especificados na Figura 5.

Figura 5: Estilo de liderança

Estilos de Liderança de Goleman (Resumidos)						
Caraterísticas	Comandante	Visionário	Afiliativo	Democrático	Pacesetting	Coaching
Forma de operar	Demanda cumprimento	Mobiliza as pessoas na visão	Cria harmonia e laços emocionais	Forja um consenso através da participação	Estabelece altos padrões de desempenho	Desenvolve as pessoas para o futuro
O estilo em uma frase	Faça o que digo	Vamos juntos	Primeiro as pessoas	Que você pensa?	Faça o que eu faço, agora	Tente isto
Competência emocional subjacente	Direcionado para as metas, iniciativa e autocontrole	Autocon - fiante, empatia, catalizador de mudanças	Empatia, relaciona - mento, comunicação	Colaboração, Liderança de equipes, comunicação	Conscientemen te direcionado para metas, iniciativa	Desenvolvi mento, empatia, autocons - ciência
Quando este estilo é melhor	Crises, start ups, turnarounds	Mudanças na visão ou na direção dos negócios	Motivar times, sanar problemas	Criar consenso, ou conseguir inputs dos funcionários	Conseguir resultados rápidos com grandes times	Melhorar performance e desenvolver pessoas
Impacto no clima da empresa	Negativo	Fortemente positivo	Positivo	Positivo	Negativo	Positivo

Segundo Chiavenato (2003), as teorias abordadas até o momento sobre os traços de personalidade são simplistas e limitadas, enquanto que as teorias da liderança situacional explicam mais detalhadamente que não existe um único estilo de liderar válido para qualquer situação. Cada situação requer um tipo de liderança, determinada pelas circunstâncias. A teoria situacional é mais atrativa aos administradores por aumentar as possibilidades de adequação na situação a fim de se ajustar ao estilo de liderança utilizado. Chiavenato explica ainda que um líder deve se ajustar a um grupo de pessoas sob condições variadas, sendo a sua capacidade de comunicação essencial e não apenas seus traços de personalidade.

Diversos conceitos e estilos de liderança, surgiram no decorrer do tempo e Covey (2005) realizou uma abordagem contemporânea de liderança em um determinado período, especificado na tabela 4.

Tabela 4: Abordagem Contemporânea de Liderança

Época/ Autores	Teoria ou Abordagem de Liderança	Características/Conceitos
Bennis (1993), Boyatzis, Cameron & Quinn (1993)	Liderança embasada na competência	É possível aprender e desenvolver competências fundamentais que tendem a prever as diferenças entre o desempenho destacado dos líderes e liderados.
Burns, Kouzes & Posner (1995), Peters & Waterman (1990), Richards & Engle (1986)	liderança Visionária e de Aspirações	Liderança é a arte de mobilizar outros a quererem lutar por aspirações compartilhadas. É uma questão de articular visões e propiciar o ambiente em que as coisas podem ser atingidas. Os líderes prosperam em ambientes caóticos. A liderança representa a integração entre parcerias internas e externas. Os líderes desempenham papéis e possuem características especiais. OS requisitos de liderança dependem da época e do lugar, bem como das pessoas e das situações.
Drucker (1999), Jacobs & Jaques (1990), Kotter (1998), Buckingham (1999, 2001), Andrews (1977)	Liderança Gerencial e Estratégica	Marca da liderança que descreve os resultados específicos que os líderes obtêm. Os líderes são detentores de caráter, moral, integridade e energi, além de pensamento estratégico.
Ulrich, Zenger & Amallwood (1999), Nohria, Joyce & Robertson (2003)	Liderança embasada em Resultados	Os líderes estabelecem o ponto de vista a ser ensinado. A liderança efetiva se equaciona ao ensino efetivo.
DePree (1992), Tichy (1998)	O líder como Mestre	Os líderes empreendem ações discretas que abrangem tudo o que o líder ou gerente faz.
DePree (1992); Mintzberg (1998); Vaill (1989)	Liderança como arte cênica	A liderança é a habilidade de incluir grupos interessados importantes, evocar companheirismo e fortalecer outros. A liderança é contextual e sistêmica (Wheatley). Segundo Senge os líderes desempenham três papéis: formuladores, responsáveis e mestres.
Fairholm (1994); Senge (1990); Schein (1992); Wheatley (1992)	Liderança Cultural ou holística	Os líderes lideram principalmente servindo outros empregadores, clientes e comunidade. Características do líder: escuta, empatia, cura, atenção, persuasão, etc.
Greenleaf (1996); Spears & Frink (1992)	Liderança Servidora	
DePree (1989); Etzioni (1993); Fairholm (1997); Greenleaf (1977), Hawley (1993); Keifer (1992); Maxwell; Vaill (1989)	Liderança Espiritual	A liderança influencia as almas das pessoas mais do que controlar suas ações.

Fonte: Covey (2005, p. 350-355).

2.4. TRAÇOS DA LIDERANÇA

Vergara (1999) relata que o líder forma outros líderes com cujos seguidores compartilham a visão, missão, objetivos, metas, estruturas, tecnologia e estratégias. O desejado comportamento das pessoas pode ser obtido pelo compartilhamento desses elementos somados a outros, tais como: monitorar o ambiente externo, contribuir na prestação de valores e crenças dignificantes, ter habilidade na busca de clarificação de problemas, ser criativo, fazer da informação sua ferramenta de trabalho, ter iniciativa, comprometimento atitude sinérgica, ousadia, visualizar o sucesso, construir formas de auto aprendizado, conhecer seus pontos fortes e os fracos, ser ouvido, reconhecer que todos de alguma forma têm alguma coisa com que pode contribuir, visualizar a comunicação, pensar globalmente e agir localmente, reconhecer o trabalho das pessoas, ter energia radiante e ser ético.

A tabela 5 descreve traços da personalidade de um líder, que são importantes para tomadas de decisão dentro das organizações.

Tabela 5: Traços da personalidade

Fatores físicos	Energia, porte físico, estatura, peso, tom de voz alto e imponente idade, aparência pessoal.
Habilidades	Inteligência, fluência verbal, nível intelectual, conhecimento e poder de comunicação.
Aspectos da Personalidade	Autoconfiança, moderação, dominância, sensibilidade interpessoal e controle emocional
Traços relacionados com a tarefa	Controle de técnicas, impulso de realização, persistência e iniciativa.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (1999), Limongi- França; Arrelano (2002) e Chiavenato (2003).

Covey (2003) esclarece: “quando o líder é íntegro sua liderança é mais bem aceita, pois seus princípios não mudam independente das condições e circunstâncias externas. Este é orientado por informações precisas, tem uma visão equilibrada dos fatos levando em conta valores de curto e longo prazo, visa engrandecer os outros, interpreta as experiências da vida como oportunidades para aprender e ensinar, além de estimular níveis de interdependência”.

Para Silva (2007) cada um de nós tem traços únicos de liderança. É elitista dizer que apenas alguns podem exercer a liderança? Ou todos nós nascemos com certos traços que podemos modificar e mudar? A partir de determinados líderes excepcionais, podemos ganhar um melhor entendimento dos traços que são importantes para a liderança efetiva, como por

exemplo: visionários, forte vontade, diligentes, inspiradores, dirigido para objetivos, modelos de papéis e símbolos de esperança.

O líder propriamente pode conter diversos tipos traços ao mesmo tempo e isso o torna mais habilitado e competitivo no mercado. Na tabela 6 está relacionado uma lista de traços de liderança.

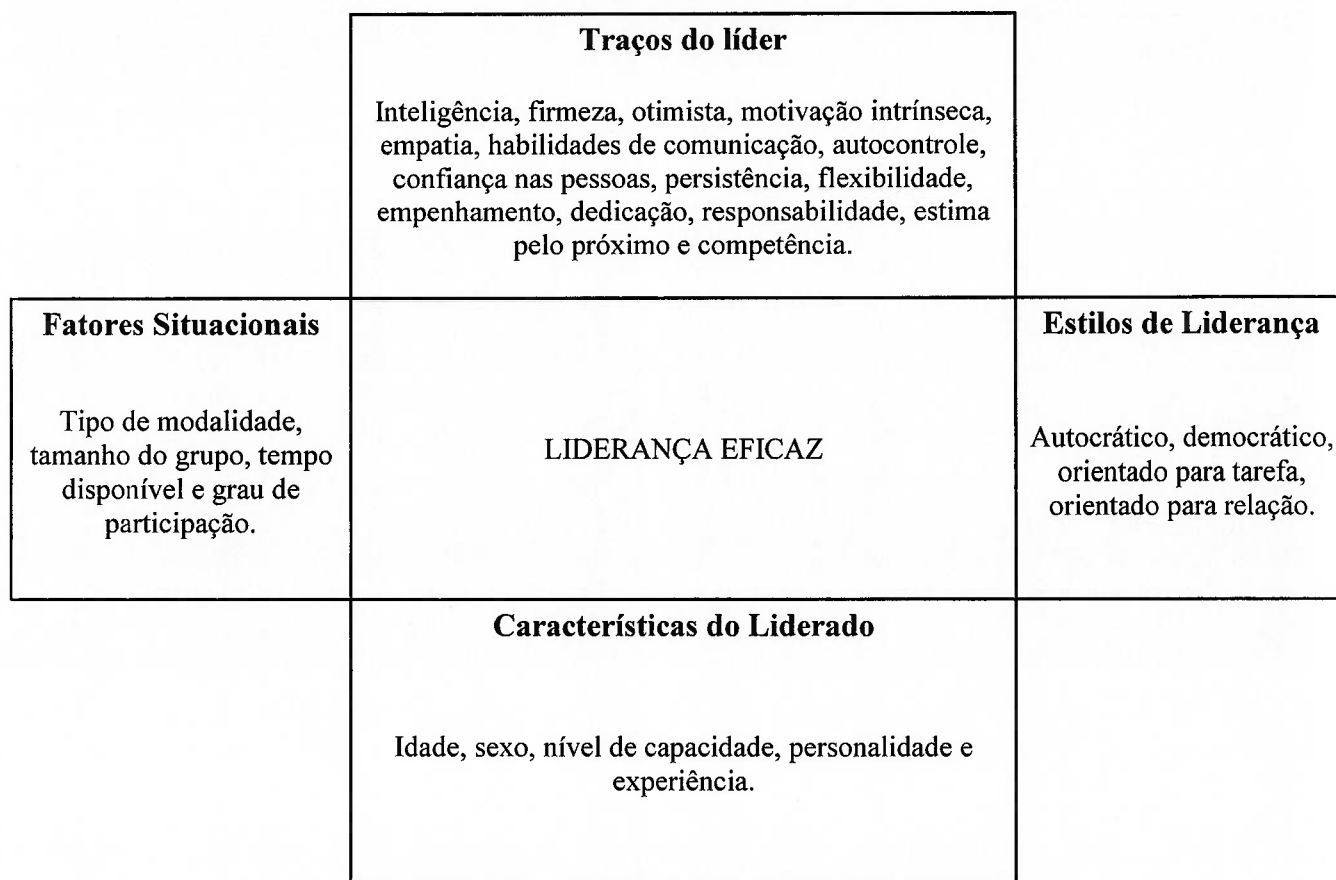
Tabela 6: Traços de liderança

Traços	Traços
Dedicado	Disciplinado
Orientado para objetivo	Confiável
Informado	Justo
Carismático	Caráter forte
Decisivo	Mente aberta
Responsável	Persuasivo
Inteligente	Interessado (contribuição)
Determinado	Engenhoso
Organizado	Compreensível
Habilidoso verbalmente	Competitivo
Crível	Leal
Bom administrador	Educado
Honesto	Diligente
Preocupado	Atencioso

Fonte: Lord (1986)

Até o momento não existe uma definição correta de quais traços seriam os ideais para o perfil profissional de um líder nato. Mas, pode-se destacar alguns traços importantes para a concepção de um bom líder. E alguns destes traços estão evidenciados na Figura 6.

Figura 6: Teorias da liderança



Fonte: Componentes da liderança eficaz de Martens (1987)

2.5. HABILIDADES DA LIDERANÇA

Segundo Fabossi (2010) a “liderança é a habilidade de influenciar e inspirar pessoas, servindo-as com amor, caráter e integridade, para que vivam com equilíbrio e trabalhem com entusiasmo em direção a objetivos e resultados legítimos, priorizando a formação de novos líderes e a construção de um futuro melhor”.

As habilidades em liderança são fundamentais para que os dirigentes exerçam e conduzam suas tarefas e obrigações com eficácia. E isso é primordial para resolução de problemas e conflitos dentro da organização. Na tabela 7 são abordados alguns conceitos dessas habilidades.

Tabela 7: Habilidades em liderança

DE LIDERANÇA	Orientar, treinar e motivar.
DE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS	Resolver distúrbios entre pessoas.
DE PROCESSAMENTO DE INFORMAÇÕES	Expressar ideias, falar oficialmente pela empresa (comunicação).
TOMAR DECISÕES EM MOMENTOS DE AMBIGUIDADE	Decisões em situações incertas com poucas informações.
DE ALOCAÇÃO DE RECURSOS	Lidar com recursos limitados e necessidades que concorrem entre si.
DE EMPREENDEDOR	Buscar oportunidades e implementar mudanças.
DE INTROSPECÇÃO	Reflexão e autoanálise, aprender com a própria experiência.

Fonte: Mintzberg (2000)

Positivamente relacionada à inteligência, a liderança conclama habilidade verbal e perceptual para a resolução de problemas complexos, assim como para efetuar julgamentos sociais. Inteligência é descrita como tendo um positivo impacto na capacidade do indivíduo desenvolver uma liderança efetiva. (SILVA, 2007)

Silva (2007) afirma que:

As disposições envolvem a realização do que é importante para liderança e o que alguém de aprender dela. Com isso, as habilidades, enquanto diferentes combinações intelectuais possibilitam diferentes tipos de liderança. Líderes variam em suas habilidades mnemônicas, habilidades analíticas e habilidades práticas. (SILVA, 2007)

Tendo como base estas afirmações, é importante ressaltar que gestores das diversas organizações existentes necessitam dessas habilidades para administrar seus respectivos negócios. Desta forma, a tabela 8 cita dez papéis primordiais do líder administrador.

Tabela 8: Os dez papéis do líder administrador

Categoria	Papel	Atividade
Interpessoal interação	Representação	Assume deveres cerimoniais e simbólicos, representa a organização, assina documentos legais.
	Liderança	Dirige e motiva pessoas, treina, aconselha, orienta e se comunica com os subordinados.
	Ligação	Mantém redes de contatos dentro e fora da organização, usa e-mail, telefone e faz reuniões.
Informacional processamento e troca de informação	Monitoração	Procura informação, lê revistas e relatórios, mantém contatos pessoais.
	Disseminação	Envia informação para os membros de outras organizações e para subordinados, envia relatórios, e-mails, faz telefonemas e contatos.
	Porta-voz	Transmite informações para pessoas de fora da organização, através de conversas, comunicados e relatórios.
Decisória tomada de decisão	Empreende	Inicia, identifica novas ideias, assume riscos, delega responsabilidade.
	Resolve conflitos	Toma ação corretiva em disputas ou crises, resolve conflitos entre subordinados, adapta o grupo a período de crises e a mudanças.
	Alocação de Recursos	Decide a quem atribuir recursos. Programa, orça e estabelece prioridades.
	Negociação	Representa os interesses da organização em negociações com sindicatos, em vendas, compras ou financiamentos.

Fonte: Mintzberg (2000)

Conforme Soto (2002), uma liderança bem-sucedida depende de comportamentos, habilidades e ações apropriadas e não de características pessoais. Os três tipos de habilidades que os líderes utilizam são: as técnicas, as humanas e as conceituais. A habilidade técnica se refere a conhecimento e a capacidade de uma pessoa em qualquer tipo de processo ou técnica.

A habilidade humana é a capacidade para trabalhar de maneira eficaz com as pessoas para obter resultados no trabalho em equipe. A habilidade conceitual é a capacidade para pensar em termos de modelos, marcos diferenciadores e relações amplas. Estas habilidades estão em destaque na tabela 9.

Tabela 9: Habilidades dos líderes

TÉCNICAS	Capacidade de execução de trabalhos.
HUMANAS	Capacidade e facilidade para lidar com pessoas, comunicar, compreender suas atitudes e motivações e liderar grupos.
CONCEITUAIS	Capacidade de lidar com teorias e ideias, abstratas, contextualizar e compreender a complexidade da organização como um todo

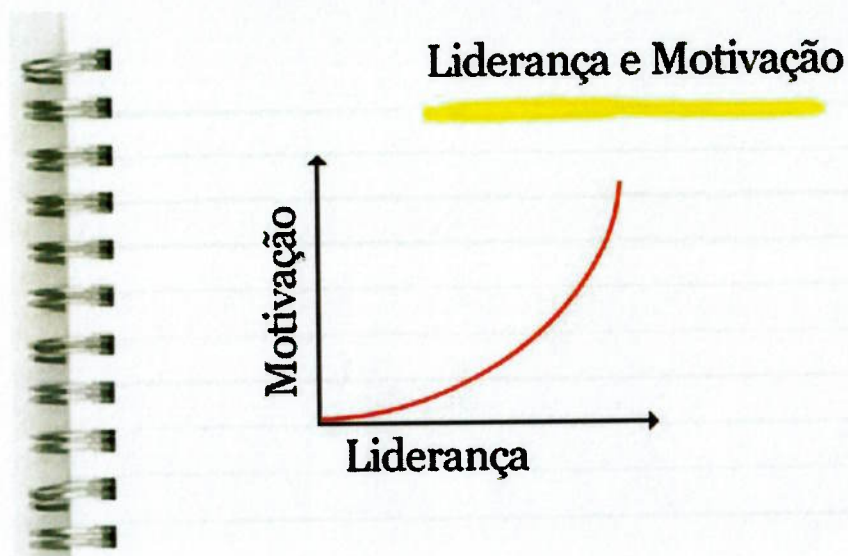
Fonte: Soto (2002).

2.6. MOTIVAÇÃO

Os líderes devem desejar e estar motivados para enfrentarem problemas organizacionais complexos. Para a liderança ocorrer, a pessoa precisa querer liderar, devem desejar expressar dominância para exercer sua influência e para influenciar os outros, o líder deve tomar a responsabilidade da dominância. Os líderes devem estar comprometidos com o bem social da organização. O bem social é um termo amplo que se refere, especificamente, a responsabilidade de tentar avançar a qualidade de vida humana e os valores da organização. Tomados juntos, estes três aspectos: desejabilidade, dominância e bem-estar social preparam as pessoas para tornarem-se líderes. (SILVA, 2007).

É importante ressaltar que a motivação deve fazer parte do perfil do líder, pois sem isso não conseguirá conduzir seus departamentos ou equipes de forma coerente. Por isso, a Figura 7 mostra que liderança e motivação têm que estar lado a lado, em todos os processos da organização.

Figura 7: Motivação no trabalho.



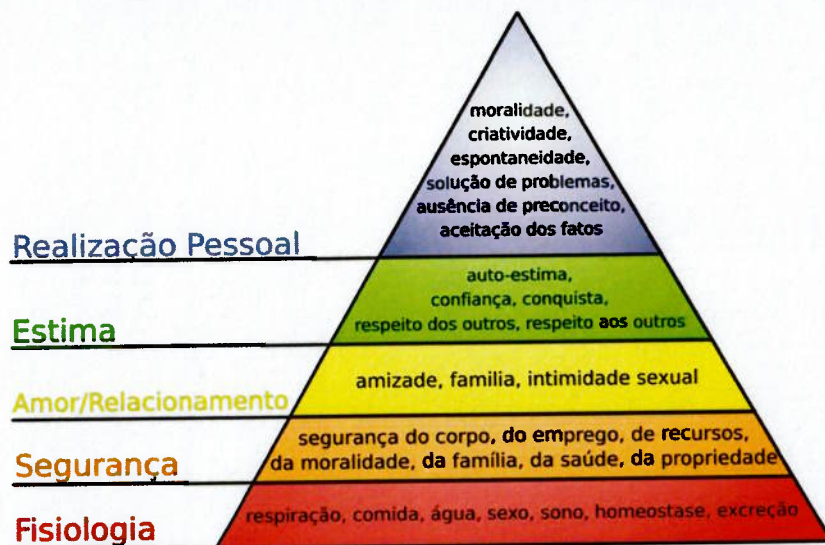
Segundo Kotler (2002):

Uma característica dos líderes eficazes é que eles ficam tão envolvidos e acreditam tão profundamente em sua visão que seu entusiasmo natural ajuda a inspirar outras pessoas. “O líder, quando eficaz, desenvolve as seguintes características: a capacidade de expressar-se bem de forma articulada, de falar a respeito de suas várias visões, transmitir ideias com clareza para outros, ter paixão, entusiasmo, firme vontade de fazer a organização prosperar e alcançar um determinado conjunto de metas.”, acrescenta. Mas na visão do subordinado, o que faz com que o líder tenha uma liderança eficaz? (KOTLER, 2002)

Quando todas as demais necessidades estiverem satisfeitas, surge uma mais elevada, a de autorrealização. Isso implica querer realizar suas potencialidades, com um sentido de plenitude do ser. Estão embutidos aí os desejos de autodesenvolvimento e autoconhecimento. Maslow acreditava que as pessoas só passavam de um degrau ao outro na escala de necessidades se o anterior estivesse satisfeito. No entanto estudos mais modernos mostram que isso não é rígido assim, podendo variar de pessoa para pessoa. (GONÇALVES, 2005).

A teoria das necessidades de Maslow (1970) é uma das teorias mais conhecidas e difundidas: No estudo do comportamento do consumidor, ela é apresentada como um processo racional, segundo o qual a motivação ascende através de vários níveis de necessidades.

Figura 8: Teoria das necessidades de Maslow (1970).



Os líderes que melhor gerenciam conflitos são os que sabem fazer com que todas as partes se manifestem e compreendem as diferentes perspectivas, para então encontrar um ideal comum que conte com o endosso geral. Aparam as arestas, reconhecem os sentimentos e pontos de vista de todos os lados e, em seguida, redirecionam a energia para um ideal comum. (GOLEMAN, 2002). A motivação é o empurrão ou a alavanca que estimula as pessoas a agirem e a se suportarem. A motivação é a chave que abre a porta para o desempenho com qualidade em qualquer situação, tanto no trabalho, como em atividades de lazer, e também em atividades pessoais e sociais: (LUCK FREITAS, GERLINNG E KUTH, 2002).

Maxminiano (2004) relata que:

Motivação para o trabalho é um estado psicológico de disposição, interesse ou vontade de realizar a tarefa ou a meta. Dizer que uma pessoa está motivada para o trabalho significa dizer que essa pessoa apresenta disposição favorável ou positiva para realizar o trabalho. (MAXIMINIANO, 2004, p. 269)

A motivação no trabalho é essencial para o bom andamento dos processos e com a equipe motivada, os resultados positivos tendem a aparecer com mais frequência. E na tabela 10, destacam-se algumas ações do líder que influenciam a motivação da equipe.

Tabela 10: Motivação no trabalho

Trabalho e crescimento profissional	Dar aos funcionários a chance de atingirem seus objetivos.
	Promover programas para melhorar habilidades.
	Criar programas p/ desenvolver líderes entusiasmados e formadores de equipe.
	Criar planos de carreira.
	Não atribuir tarefas comuns, sem responsabilidade.
	Não manter alguém no mesmo cargo por muito tempo.
Indivíduo	Ampliar as tarefas dos funcionários sempre que possível.
	Identificar os motivadores de cada funcionário.
	Estimular a criatividade e a inovação.
	Reconhecer e valorizar cada colaborador individualmente.
	Não deixar o entusiasmo de um novo colaborador se perder.
	Dar retorno e elogiar o bom trabalho.

Fonte: Maximiano (2004).

2.7. INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

A inteligência emocional é definida como a habilidade para monitorar os nossos próprios sentimentos e emoções e os de outros; para discriminar entre estes e utilizar as informações, então geradas, como guia de nossas ações e pensamentos. Em outras palavras, a inteligência emocional consiste especificamente na habilidade para perceber e expressar emoções, para utilizá-las e entendê-las, assim como para manipulá-las com o propósito de crescimento pessoal. Também promove a ideia de que nossas emoções são fontes valiosas de informações e podem nos ajudar na solução de problemas, especialmente a partir de uma perspectiva educacional. (SILVA, 2007).

Caruso e Salovey (2007, p.27) realizam um esquema emocional para o líder usar o sentimento e orientar as ideias como forma de contribuir no ambiente como objetivo de melhorias nas relações com os subordinados em aplicar a inteligência emocional:

Tabela 11: Um esquema emocional

Passo	Meta	Ação
Identificar emoções	Obter dados completos e precisos.	Ouvir, fazer perguntas e parafrasear, de modo a certificar-se de que compreende o que sua equipe sente.
Usar as emoções	Fazer com que os sentimentos ajudem a orientar seu raciocínio.	Determinar como esses sentimentos influenciam seu raciocínio e o da equipe.
Compreender as emoções	Avaliar possíveis situações emocionais.	Examinar as causas desses sentimentos e o que pode ocorrer em seguida.
Administrar as emoções	Determinar causas originais ocultas e tomar medidas para resolver o problema.	Juntar as informações racionais e lógicas disponíveis aos dados emocionais que acaba de coletar, para decisões otimizadas.

Fonte: Oliveira (2010).

De acordo com Weisinger (2001), a ausência de inteligência emocional prejudica o progresso e o sucesso do indivíduo dentro da empresa e, por outro lado, o seu uso pode levar a resultados produtivos, tanto para o indivíduo quanto para a organização. É exatamente isto que Cury (2008) afirma quando diz que o sucesso de uma pessoa depende de sua inteligência emocional.

Weisinger (2001) descreve que:

Da raiva à euforia, da frustração ao contentamento todos os dias no escritório você se defronta com as emoções suas e alheias. O truque é usar suas emoções de maneira inteligente o que vem a ser, simplesmente, aquilo que definimos por inteligência emocional: fazer intencionalmente com que suas emoções trabalhem em seu benefício, usando-as para ajudar-se a orientar seu comportamento e seu raciocínio de maneira a obter melhores resultados (WEISINGER, 2001, p.23)

Segundo Oliveira (2010) a motivação é um dos temas mais interessantes de todos os que são estudados em gestão de pessoas nas empresas: refletir sobre a motivação é refletir, no fundo,

sobre as razões pelas quais nos comportamos de modo como fazemos. O que interessa especialmente é situar a motivação ao nível dos comportamentos humanos propriamente ditos e dos estímulos vindos do ambiente, capazes de provocar tais comportamentos.

Ter uma elevada inteligência emocional não garante por si só, que a pessoa vai adquirir as competências emocionais necessárias para o desenvolvimento do seu trabalho ou para o sucesso nas suas relações pessoais.

Tabela 12: Competências emocionais

Competência Pessoal	Autoconsciência	Conhecer os nossos estados internos, preferências, recursos e intuições: auto avaliação e auto confiança.
	Auto regulação	Gerir os próprios estados internos, impulsos e recursos: autodomínio, inspirar confiança, ser consciencioso e inovador.
	Motivação	Tendências emocionais que facilitam o cumprimento: vontades de triunfar, empenho, iniciativa e otimismo.
Competência Social	Empatia	Consciência dos sentimentos, necessidades e preocupação com os outros: Compreender os outros, desenvolver os outros e Orientação para as pessoas.
	Competências Sociais	Capacidade de induzir respostas favoráveis nos outros: influência, comunicação, gestão dos conflitos, liderança, catalizador da mudança, colaboração e cooperação e capacidade de equipa.

Fonte: Goleman (1995)

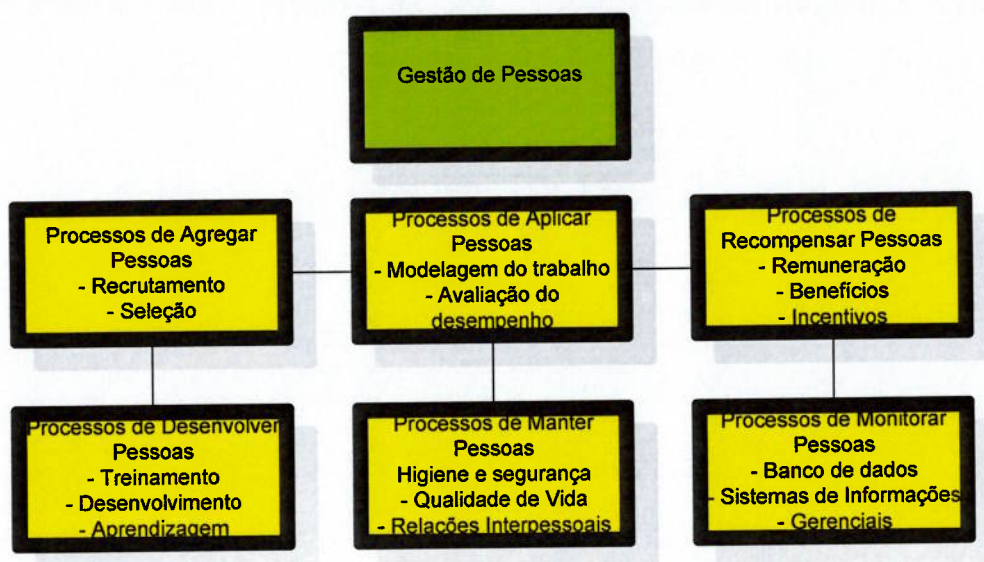
Segundo GOLEMAN (1995), inteligência emocional tem como característica a capacidade de criar motivações para si próprio e de persistir num objetivo apesar dos percalços; de controlar impulsos e saber aguardar pela satisfação de seus desejos; de se manter em bom estado de espírito e de impedir que a ansiedade interfira na capacidade de raciocinar; de ser empático e autoconfiante.

2.8. GESTÃO DE PESSOAS

Daniel Kahneman (2002) explica, após quase 40 anos de estudos, que nosso cérebro tem dois grandes mecanismos de ação: o pensamento automático, que é rápido, intuitivo e emocional e o pensamento analítico, que é lento, lógico e racional. Kahneman mostra que a compreensão do funcionamento dessas duas formas de pensar pode ajudar muito em nossas decisões sobre a gestão das pessoas, já que podemos aprender a tomar decisões baseadas em conceitos lógicos e não nos emocionais, que costumam nos induzir a erros de avaliação.

A gestão de pessoas consiste em várias atividades integradas entre si no sentido de obter efeitos sinérgicos e multiplicadores tanto para as pessoas que nela trabalham. Na Figura 8 os principais processos da gestão de pessoas.

Figura 9: Processos gestão de pessoas



Barbieri (2012) destaca que o futuro da administração depende da inovação e que também existe uma gestão de pessoas pensada de acordo com a visão do acionista. Mostra também a importância do pensamento religioso e do desenvolvimento espiritual do ser humano, que historicamente forneceu os fundamentos para as práticas da ética empresarial. Portanto, os aspectos lógicos, racionais, pragmáticos e empresariais de uma organização podem e devem conviver com comportamento humano e organizacional, com a vida interior, a criatividade e a inovação, com o pensamento religioso e também com a preocupação ética. A tabela 13 apresenta as principais abordagens da prática em gestão de pessoas.

Tabela 13: Prática em Gestão de Pessoas

DEMANDA ESTRATÉGICA	PRÁTICA DE GESTÃO DE PESSOAS
Adesão	O gestor precisa "vender" bem a empresa a seus liderados, pedir ajuda, liderar pessoas para uma colaboração com políticas e estratégias.
Direção	O gestor precisa mostrar os rumos, dizer o que se espera de cada um, indicar comportamento que são efetivamente direcionados para os alvos certos e quais devem ser mudados. Precisa fazer chegar a cada um os planos e decisões da empresa, fazendo com que as pessoas os compreendam e saibam qual é sua parte neles.
Empenho	O gestor precisa fazer com que cada um e a equipe tenha um compromisso com um nível de empenho demandado pelo mundo atual, criar uma cultura de trabalho e resultados.
Eficiência	Precisa igualmente fazer com que os membros da equipe busquem o conhecimento, partilhem-no, contribuam para que cada um individualmente e o todo se torne mais eficiente.
Inovação	Por fim, precisa criar um ambiente em que todos sejam ouvidos e estimulados a contribuir para a melhoria dos processos. Que se encontrem soluções para os problemas, no âmbito da área.

Fonte: Xavier (2006, p. 13).

Para Robbins, DeCenzo e Wolter (2013), o desenvolvimento das habilidades necessárias para gerenciar equipes, visto que não basta apenas ter conhecimento técnico é essencial para que se entendam pontos como motivação de funcionários, gestão de conflitos, avaliação de desempenho, estilos de liderança, habilidades de comunicação e até questões trabalhistas. O estudo destes temas é indispensável para quem deseja gerir sua equipe de forma bem-sucedida. Portanto são instrumentos que auxiliam tanto os estudantes como os profissionais a aperfeiçoarem as competências imprescindíveis para gerenciar equipes e fazê-las alcançar os

objetivos da empresa. Através destes conceitos, foi realizado um comparativo entre liderança e gestão relacionado na tabela 14.

Tabela 14: Liderança versus Administração/Gestão

Variável	Liderança	Administração/Gestão
Criando uma agenda	Estabelecer a direção: se envolve uma visão e as estratégias para sua realização	Plantas e orçamentos: estabelecem etapas detalhadas e cronogramas para conseguir resultados necessário; aloca recursos necessários. Organização e staffs: estabelecem a estrutura para conseguir as plantas; equipes de funcionários; responsabilidade e autoridade dos delegados para a execução; desenvolve políticas e procedimentos para guiar pessoas; cria sistemas de monitoração.
Desenvolvendo uma rede para conseguir a agenda	Envolve alinhar pessoas: comunica o sentido das comunicações e das ações a todos ou aqueles cuja cooperação pode ser necessária para ajudar a criar as equipes e os grupos que compreendem a visão e as estratégias, e aceita sua validade.	Controles e soluções de problemas; os monitores resultam de encontro às plantas, e então às plantas e organizam para fechar a abertura.
Execução	Motivação e inspiração: energiza pessoas para superar barreiras políticas principais, burocráticas, e de recurso para mudar por necessidades básicas do ser humano de satisfação.	Produz um grau de previsão e de ordem: tem o potencial de produzir consistente os resultados
Resultados	Produz a mudança, frequentemente a um grau dramático: tem o potencial de produzir a mudança extremamente útil, tal como os produtos novos desejados por gerentes.	esperado por várias partes interessadas (tais como fins do prazo da reunião para clientes e dividendos para pagar aos acionistas).

Fonte: DuBrin (1998, p. 4).

Com isso, liderança e gestão são processos primordiais que caminham lado a lado para execução das tarefas nas organizações. Sobretudo é essencial que haja profissionais capacitados e engajados com todos processos da empresa.

CAPÍTULO 3 – CASE

3. CASO: A RELAÇÃO ENTRE LÍDERES E SUBORDINADOS EM UMA DETERMINADA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO

3.1. A INSTITUIÇÃO

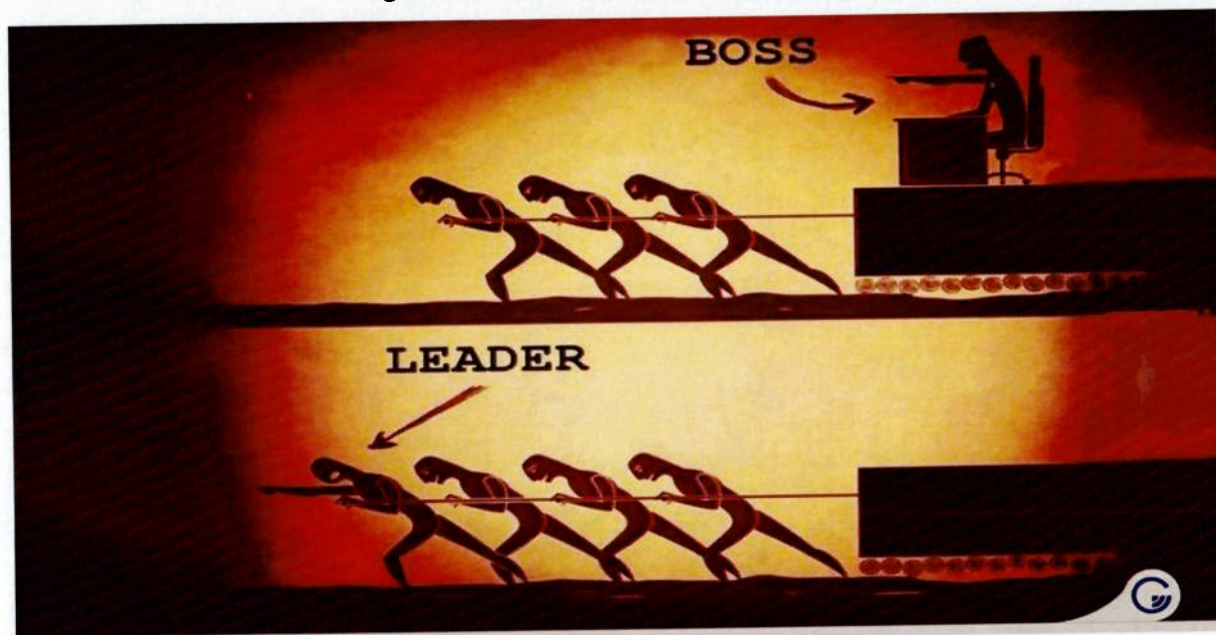
A Instituição Pública de Ensino Maravilha tem seu ramo de estudo voltado para botânica, biologia, zoologia e genoma humano. Um campo de estudo que necessita de uma gama de conhecimento técnico e científico, para desenvolver suas pesquisas a fim de conseguir êxito nos resultados. Mas toda organização independente do segmento, necessita de pessoas capacitadas para fazer parte do quadro administrativo, ou seja, fazer a prática burocrática da empresa, no sentido de que realmente as coisas funcionem de modo sincronizado. Mas há tempos a discordância e os conflitos entre líderes e subordinados vêm ocorrendo, prejudicando o andamento das pesquisas e se distanciando dos objetivos traçados.

3.2. OS CONFLITOS

O Instituto Maravilha já há alguns anos vinha tendo problemas com a falta de funcionários e condições precária de trabalho. Ainda mais depois que o Reitor da Universidade decretou que as contratações estariam suspensas por tempo indeterminado. Assim, desta forma, a pressão e o assédio moral se alastram por todo o instituto.

Em função disto, no ano de 2014, começou o processo de compartilhamento de funcionários entre as unidades, ou seja, o funcionário iria exercer suas funções em diversos departamentos, tendo que responder para diversas pessoas como sua “chefia”. A palavra chefia foi mencionada, pois há uma diferença muito grande entre chefia e liderança. A figura 10 descreve esta diferença.

Figura 10: Diferença entre líder e chefe.



Para Maciel (2011), chefiar é fazer um grupo funcionar para que sejam atingidos determinados objetivos (institucional). Em contrapartida, liderar é mais amplo, pois podemos definir essa "arte" como sendo: "A habilidade de influenciar e ser influenciado pelo grupo, por meio de relações interpessoais adequadas para consecução de um ou mais objetivos comuns a todos os participantes." É fazer parte do problema e da solução.

Em maio de 2014, um funcionário com problemas de saúde teve que se ausentar do local de trabalho. Ao retornar à sua unidade com o comprovante em mãos, havia duas advertências encaminhadas pelo chefe de departamento. Os motivos alegados para a punição foram a não realização das tarefas estabelecidas nos dias em que estava impossibilitado de trabalhar e punição por não comunicar a falta com antecedência, no dia em que as comunicações via internet e telefônicas no instituto, estavam interrompidas, devido a uma pane geral.

Sem saber o que fazer, o funcionário procurou o sindicato para obter informações sobre o fato ocorrido, e ciente da atitude intransigente do docente, o sindicato resolveu entrar com ações e proteger o funcionário. As medidas tomadas foram exposição do assunto em boletins e jornais, manifestação com carro de som em frente ao prédio onde o docente exercia suas funções e até mesmo boletim de ocorrência por assédio moral.

No dia 15/05/2014 o sindicato organizou uma manifestação no estacionamento em frente ao departamento onde o chefe que aplicou a punição trabalhava. O ato tinha como finalidade: retirada das punições, fim do assédio moral, contra as perseguições e por melhores

condições de trabalho. O resultado desta manifestação foi a retirada das punições e um pedido de desculpa feito pelo próprio docente (chefe) ao funcionário.

Durante o período de greve, em função do não aumento do salário na data base, ocorreram outros fatos que aumentaram ainda mais a insatisfação dos funcionários, em relação à diretoria. O direito de greve é legítimo como é mencionado na Constituição Federal, em seu artigo 9º e a Lei nº 7.783/89, assegurado a todo trabalhador, competindo-lhe a oportunidade de exercê-lo sobre os interesses que devam por meio dele defender. Sendo proibido a suspensão do contrato de trabalho, rescisão contratual, atividades que resultem prejuízos, atividades essenciais, salários, paralização por iniciativa do empregador (vedação) e atos praticados (responsabilidade).

A congregação, órgão maior do instituto, se auto convocou para discutir sobre o assunto, e por maioria dos integrantes, foi votado contra o corte de ponto. A direção do instituto juntamente, com os chefes de departamento, mesmo sabendo desta lei que dá o direito de greve ao trabalhador, decidiram cortar o ponto dos funcionários. Desta forma, os colaboradores ficaram sem receber o salário e outros benefícios, assim não podendo arcar com suas despesas mensais que envolve: alimentação, água, luz, aluguel e etc.

Alguns funcionários entraram em desespero com esta atitude tomada pela diretoria, chegando a ponto de fazer ameaças a direção. Por isso, a comunidade do instituto se sensibilizou com a situação e resolveu arrecadar fundos para amparar os mais necessitados. Promoveram festas, venderam rifas, doaram cestas básicas e coletaram doações em dinheiro. Isso foi muito importante para solução dos problemas de alguns funcionários.

O representante dos funcionários entrou em contato com o diretor do instituto para marcar uma reunião e falar sobre o porquê do desconto de ponto, estando o mesmo previsto em lei. O diretor aceitou e foi marcada a reunião. No dia da reunião, o representante dos funcionários selecionou alguns colaboradores para participar e evidenciar tudo aquilo que foi mencionado na reunião. No decorrer da discussão, uma funcionária pediu a palavra e perguntou ao diretor se a atitude tomada em relação aos descontos havia sido feita por orientação de seus superiores ou por ele achar justo, correto.

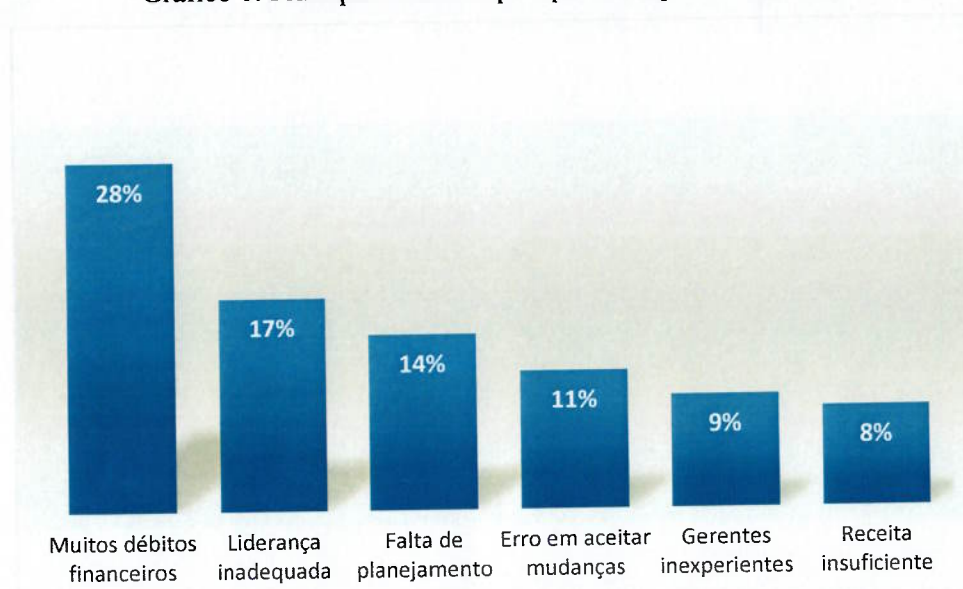
Este foi o estopim para desencadear uma tremenda alteração de atitude e comportamento do diretor. O resultado disso foi a alteração no seu tom de voz; depois, em seguida, ele apontou o dedo no rosto da funcionária. Outro funcionário, vendo aquela cena, correu na direção da

colega para defendê-la e também foi abordado com um agarrão no colarinho, sendo colocado contra a parede. Esta atitude provocou a indignação a toda comunidade do instituto e um processo contra o diretor.

3.3. OS MOTIVOS

A harmonia e sincronia em relação às pessoas que são responsáveis por liderar ou gerenciar e seus colaboradores devem ser primordiais para alcançar os objetivos traçados no planejamento estratégico da organização. Mas, estudos mostram que boa parte das empresas têm problemas de relacionamento entre líderes e subordinados, tanto nos aspectos profissionais e pessoais. No gráfico 1 podem ser observados, os motivos, responsáveis pelo fracasso de várias organizações.

Gráfico 1: Principais motivos por que as empresas quebram



Fonte: Seton Hall University School of Business, Julho de 2006.

Esta é uma questão de vacuidade e de plenitude. Quando existem desentendimentos entre superiores e subalternos, quando generais e oficiais vivem em estado de discórdia, e quando a insatisfação se instala no espírito das tropas, estamos diante da vacuidade. Quando os líderes civis são inteligentes e os militares são bons, quando superiores e subordinados compartilham as mesmas ideias, e quando a vontade e a energia agem solidariamente, a isto damos o nome de plenitude. Os governantes habilidosos infundem energia em seu povo para que este possa enfrentar a vacuidade dos outros, enquanto que os líderes incompetentes sugam a energia do seu povo ante a plenitude dos outros. Quando o bem-estar e a justiça se estendem sobre todo o povo, quando as obras públicas são suficientes para atender as emergências

nacionais, quando a política de seleção para os cargos públicos agrada aos sábios, quando o planejamento leva ao conhecimento das forças e das fraquezas, temos aí o fundamento da vitória certa. (Sun Tzu, 2007).

Vergara (2000, p.74) também reforça a importância de o líder criar em sua equipe uma atmosfera de cooperação quando afirma que “é preciso magnificar a cooperação e direcionar os conflitos para seus aspectos contributivos de mudança e de criatividade. Este é o papel da liderança”.

Desta forma, pode-se observar que a liderança deve ser exercida por profissionais capacitados e habilitados para determinadas funções. Quando se aloca profissionais com um tipo de especialização, para gerir outro segmento totalmente diferente do que está acostumada ou familiarizado, o resultado tende a ser insatisfatório.

3.4. RESULTADOS E CONSEQUÊNCIAS

Insatisfeitos com as atitudes tomadas pelos chefes imediatos e a direção, os alunos, os funcionários e os docentes, resolveram organizar conjuntamente grupos, reuniões e plenárias. O propósito destas ações tinha como objetivo identificar o grau de satisfação e insatisfação da gestão de pessoas dentro do instituto.

No dia 24 de agosto de 2014 foi marcado um evento com o nome “Pare Pra Pensar, Instituto Maravilha”, sendo convidados os professores Marilena Chauí e Otaviano Helene. Os tópicos do evento eram: transparência financeira no instituto, governança e estrutura de poder, corte de pontos; aspectos legais e políticos, plano de demissão voluntária e encaminhamento de ações para o próximo evento.

No dia 23 de setembro 2014 foi marcada uma plenária dos três setores do instituto: funcionários, alunos e docentes. A pauta era a falta de governança no instituto e necessidade de eleição para diretor. Nesta plenária, ficou decidido a elaboração de uma carta, para ser entregue ao diretor mencionando a insatisfação da comunidade, conforme “ANEXO A”.

Oliveira (2010) relata que a má liderança pode gerar a falta de credibilidade por parte dos colaboradores diante do líder. O mau líder não saberá conduzir a sua equipe para atingir o resultado esperado, além de não conseguir gerar identificação dos colaboradores com as expectativas da empresa. Devido a todos esses conflitos, os funcionários não saberão definir o seu real papel dentro da organização, o que poderá causar desmotivação em massa. O líder tem

que ser humilde e é muito importante que ele saiba admitir os próprios erros. Deve manter uma postura firme, a fim de saber como melhor utilizar o seu poder de decisão e ter consciência de que as pessoas esperam essa postura dele.

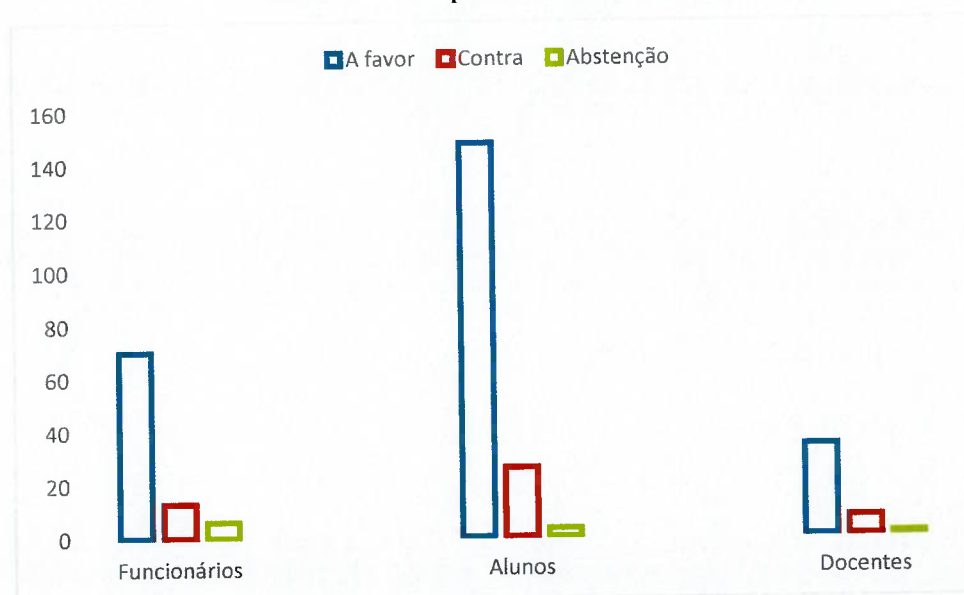
O resultado da votação da plenária extraordinária para renúncia do diretor, elaborada pelos funcionários, alunos e docentes, é apresentado na tabela 15.

Tabela 15: Votação para encerramento de mandato

Funcionários		Alunos		Docentes	
A favor	70	A favor	148	A favor	34
Contra	13	Contra	26	Contra	7
Abstenção	6	Abstenção	3	Abstenção	1

Fonte: Plenária extraordinária 23/09/2014

Gráfico 2: Votos para renúncia do Diretor



Fonte: Plenária extraordinária (23/09/2014)

No gráfico 2 é possível observar que não somente os funcionários, mas também os alunos e docentes não suportavam mais o diretor no cargo em que estava. Isso mostra que quando o profissional não está engajado na sua função, os reflexos desta não conformidade, aparecem de forma rápida e continua, por isso medidas deveria serem tomadas com urgência.

O diretor pediu renúncia do mandato, pois não suportou a indagação da comunidade do Instituto Maravilha e uma nova eleição para diretor foi iniciada. Mas, o processo de seleção

continua o mesmo, sendo que os possíveis candidatos são docentes engajados, capacitados e direcionados para pesquisa científica (botânica, biologia, zoologia, fisiologia, ecologia e genoma humano) e não propriamente capacitados em administração de empresa ou gestão de pessoas.

CONCLUSÃO

CONCLUSÃO

Nota-se uma discrepância muito grande entre a fundamentação teórica em comparação ao estudo de caso. O que hoje é aplicado no instituto em seu sistema de gestão, diverge totalmente da teoria e do que é aplicado nas grandes corporações mundiais.

A instituição como um todo deve ser gerida com pulso firme, confiança, transparência e sabedoria, de modo que os subordinados acreditem em seu líder e o segam. Momentos de instabilidades toda empresa deverá passar e é nessas horas que o líder deve se destacar e tomar a frente da situação. Diferentemente do líder do instituto, que tomou as decisões que não deveriam ser tomadas, criando o caos na organização.

Para isso, uma boa seleção ou recrutamento deve ser feita, com o objetivo de escolher o melhor profissional disponível no mercado. O custo certamente não será baixo, mas, para se obter bons resultados, é necessário investimento. No mercado de trabalho pode-se encontrar profissionais bons ou ruins, tudo isso vai depender das ferramentas de seleção que a empresa possui.

Recrutamento é o processo de atrair candidatos para uma vaga, anunciando e tornando atrativo para candidatos disponíveis no mercado. Buscando candidatos dentro e fora da organização. (CHIAVENATO, 1983)

Segundo Paulo Pedroza do Jornal do Comércio, uma pesquisa feita pelo Grupo Catho com 13.600 profissionais disponíveis no mercado de trabalho, aponta a situação atual e conflitos no ambiente laboral. O levantamento mostrou que 30,10% dos trabalhadores brasileiros foram demitidos por não apresentarem os resultados desejados pela empresa. A pesquisa verificou que grande parte das demissões acontece por falta de visão sistêmica, ou seja, o profissional não apresenta a capacidade de olhar o departamento que administra como parte de um grande negócio chamado empresa, e a habilidade de saber lidar com todos os demais departamentos.

Isso significa que as empresas estão cada vez mais exigentes na seleção dos empregados. Pedroza comenta ainda que, em alguns casos, a pesquisa mostra que os profissionais não sabem expor suas ideias ou não apresentam iniciativa de fazer o que precisa ser feito, alguns outros não demonstram comprometimento e outros ainda não têm maturidade. Hoje em dia, o nível de exigência das organizações é muito alto. Nas multinacionais, por exemplo, um supervisor tem que ser formado em engenharia, ter treinamento na área de

qualidade, noções de ISO 9000 e, para completar, possuir MBA (Máster of Business in Administration).

Desta forma, é nítido observar que as organizações atuais, procuram profissionais com um perfil acima da média, atendendo todos os requisitos e apresentando competências e habilidades que se encaixam com a vaga em questão. Realmente este é o método ou processo que todas as organizações, independentemente de ser pública ou privada, deveriam adotar para melhoria de seus processos.

Muitas empresas seguem padrões ultrapassados e antigos de conduta, sendo avaliadas relações de amizade, familiares e havendo até mesmo processos inadequados para seleção de profissionais. Nesses métodos, na maioria das vezes, não são avaliados os seguintes tópicos: eficiência, comprometimento, comunicação, administração de condições de trabalho, relacionamento interpessoal, flexibilidade, adaptabilidade, atualização, capacidade de lidar com novas situações, capacidade de decisão, trabalho em equipe, engajamento profissional, habilidade técnica, qualidade, produtividade, disposição para o trabalho, responsabilidade, segurança no trabalho, capacidade de análise, solução de problemas, orientação para resultados e engajamento institucional.

Por isso, o insucesso de boa parte das organizações é decretado, ou seja, selecionar o profissional com um certo tipo inadequado de especificação para conduzir ou gerir um cargo que é totalmente diferente das suas habilidades, é optar por uma probabilidade altíssima de fracasso. Por exemplo, uma determinada empresa necessita recrutar ou selecionar um gerente de RH, cujas atribuições são: gerenciar e elaborar a manutenção de planos de cargos e salários acompanhando os programas de treinamento, administração salarial, folha de pagamento, benefícios registros controle de serviços prestados por terceiros, administrar a rotina dos empregados, desenvolver atividades em equipe, oferecer treinamento e definir políticas e procedimentos de recursos humanos, manter programas de benefícios, estudando e avaliando novas práticas de acordo com tendências e custos, gerenciando processos de seleção, testes, entrevistas e integração de novos colaboradores.

Mas, a empresa em questão opta por adotar métodos e processos seletivos ultrapassados, resolve alocar nesta vaga um biólogo, cujas atribuições são: gostar muito da natureza (plantas e animais); capacidade de trabalhar em equipe; conhecer os recursos naturais; ter facilidade em lidar com animais; interesse pela pesquisa científica; dinamismo, sociabilidade, comprometido com os resultados de sua atuação e pautando sua conduta profissional por critérios

humanísticos, compromisso com a cidadania, rigor científico e referenciais éticos. Esse Licenciado em Ciências Biológicas deveria atuar enquanto educador, buscando a formação do aluno crítico, responsável e transformador de sua realidade.

A probabilidade de fracasso, neste caso, é muito grande, pois o biólogo não conseguirá executar a maior parte dos processos, acarretando como consequência, o surgimento dos problemas e a insatisfação dos comandados. Esses métodos, de certa forma, precisam ser revistos, porque quando é feita a substituição do profissional, o problema diminui, e mais cedo ou mais tarde, eles apareceram com uma força maior de ser controlada.

Para Sun Tzu (2007), um general é um comandante, um instrumento útil a uma nação. Estabelecendo a estratégia antes de executá-la, sua ordem é como se fosse levada boiando numa torrente, sua conquista é como uma garra segurando sua presa. Como um arco retesado prestes a disparar, como uma máquina pronta para a ação, ele irrompe e avança por qualquer lado que se se volte, e mesmo inimigos bem preparados perecem. Se o general não tiver previsão e os soldados não tiverem ímpeto, a mera estratégia sem a união das vontades não será suficiente para impor medo ao inimigo mesmo que tenhas milhares de tropas.

Portanto, o líder ou gestor tem que passar segurança aos colaboradores, empatia, capacidade de ouvir, humildade, autoconfiança, controle das emoções, entusiasmo, energia, impulsionar mudanças, correr riscos e estimular a cooperação.

O presente estudo mostrou a real situação do Instituto Maravilha destacando que o processo de seleção para direção do Instituto é ultrapassado, uma vez que o perfil dos candidatos que são professores titulares e associados não está em conformidade com o perfil que um gestor de unidade exige. Por isso, deve ser feita a revisão desses métodos, procurando a forma certa para encontrar profissionais capacitados dentro da própria universidade ou no mercado de trabalho, sem levar em conta a grande dificuldade e os gastos possíveis neste processo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARBIERI, U. F. Gestão de Pessoas nas Organizações: Práticas atuais sobre o RH Estratégico. 1. ed. São Paulo. Editora Atlas, 2012.
- BERGAMINI, C. W. Liderança Administração do Sentido. São Paulo: Atlas, 1994.
- BURMESTER, H. Manual de Gestão: Organização, Processos e Práticas de Liderança. São Paulo: Saraiva, 2012.
- CARUSO, D. R.; SALOVEY, P. Liderança com Inteligência emocional: liderando e administrando com competência e eficácia. – São Paulo: M. books do Brasil Editoria Ltda., 2007.
- CHIAVENATO, I Introdução a Teoria Geral da Administração. 3ª edição. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.
- CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 457.
- CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. p. 125 e 126.
- COVEY, S. R. O 8º Hábito: da eficácia a grandeza. São Paulo: Campus, 2005.
- COVEY, Stephen R. Os sete hábitos das pessoas altamente eficazes. São Paulo: Best Seller, 2003 14ª edição p 121-182.
- CURY, Augusto. Oitavo código da inteligência: código do eu como gestor da emoção. In: O código da inteligência: a formação de mentes brilhantes e a busca pela excelência emocional e profissional. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil/Ediouro, 2008.
- DUBRIN, A. J. Leadership. Research Findings, Practice, and Skills. Houghton Mifflin Company. Boston, 1998.
- FABOSSI, M. Coração de Líder: A Essência do Líder-Coach. 3 ed. São Paulo. Abba Press, 2010. 223p.
- GOLEMAN, D. Liderança que Obtém Resultados. In: Harvard Business Review on What Makes a Leader. Rio de Janeiro: Campus 2002, p. 55-84.

- GOLEMAN, D. What Makes a Leader? [Article]. Harvard Business Review, 82(1), 2004, p. 82-91.
- GOLEMAN, Daniel. Inteligência emocional. 39ª Ed.. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995. 46 p.
- GONÇALVES, S. Motivação: Uma Trilha para o Sucesso. 1. ed. São Paulo. Editora FII, 2005. 156 p.
- HOLLANDER, E. P., Leadership dynamics: a practical guide to effective relationships, N. Y., Oxford, University Press, 1978. 212 p.
- KAHNEMAN, D. Rápido e Devagar: Duas Formas de Pensar. 1 ed. São Paulo, 2002. 624 p.
- KATZ, D. & KAHN, R. L. Psicologia social das organizações. Tradução Auriphebo B. Simões. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1974. 551 p.
- KOTLER, J. P. "Os Líderes Necessários": In: Júlio, Carlos Alberto e Silibi Neto, José (Org.) Liderança e Gestão de Pessoas: autores e conceitos imprescindíveis. São Paulo: Publifolha. 2002. p 47-54. (Coletânea HSM Management).
- KOTLER, J. P. What Leaders Really Do. A Harvard business review book, 1999.
- LEWIN, K., LIPPITT, R. & WHITE, R. K. Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates." Journal of Social Psychology, 1939, 271-299.
- LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ARRELANO, E. B. Liderança, poder e comportamento organizacional. In: FLEURY, M. T. (Org.). As pessoas na organização. São Paulo: Editora Gente 2002, p. 259-269.
- LORD, R. G.; DE VALDER, C. L., & ALLIGER, G. M. (1986). A Meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: Na application of validity generalization procedues: Journal of applied Psychology, 71 (3), 402-410.
- LUCK, H. , FREITAS, K. S. de , GIRLING, R. , KEITH, S. A escola participativa: o trabalho do gestor escolar. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.
- MARTENS, R. Coaches guide to sport Psychology. American Coaching Effectiveness Program. Human Kinetics Publishers, 1987. 195p.
- MASLOW, A. H. *Motivation and personality*. 2. ed. New York, Harper & Row, 1970.369p.

MAXIMIANO, A. C. A. Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital. São Paulo: Atlas, 2004.

MINTZBERG, H. The manager's job folklore and fact. Harvard business review, in special edition: the break through ideas. 2000.

NOGUEIRA, A. J. F. M. Relações de trabalho e internacionalização no Brasil. In: FLEURY, A.; FLEURY, M. T. I. (Orgs.). Internacionalização e os países emergentes. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Marco A. Comportamento organizacional para a gestão de pessoas: como agem as empresas e seus gestores. São Paulo: Saraiva, 2010. 174 p.

ROBBINS, S. P.; DECENZO, D. A.; WOLTER, R. Fundamentos da Gestão de Pessoas. 1. Ed. São Paulo. Saraiva, 2013.

RONCHI, C. C. O Processo da Liderança. 1 ed. São Paulo. Fundo de Cultura, 2007. 188 p.

SILVA, J. A. da. Inteligência: Para o Sucesso Pessoal e Profissional. 1 ed. São Paulo: Funpec Editora, 2007. 201 p.

SILVA, R. O. Teorias da Administração. São Paulo: Pioneira Thomson Leaning, 2002.

SOTO, Eduardo. Comportamento Organizacional: o impacto das emoções. 2 ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

TZU, S. A Arte da Guerra. 13. ed. São Paulo. Pensamento, 2007. 195 p.

VERGARA, S. C. Gestão de Pessoas. 4ª Edição. São Paulo: Atlas, 1999.

VERGARA, Sylvia C. Gestão de Pessoas. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

WEISINGER, Hendrie. Inteligência Emocional no trabalho: como aplicar os conceitos revolucionários da I.E. nas suas relações profissionais, reduzindo o estresse, aumentando sua satisfação, eficiência e competitividade. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

XAVIER, R. A. P. Gestão de pessoas na prática. São Paulo: Editora Gente, 2006.

REFERÊNCIAS ELETRÔNICAS

ADMINISTRADORES ON LINE: Gestão e Carreira – Profissional ideal para o mercado atual. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/noticias/negocios/gestao-carreira-profissional-ideal-para-o-mercado-atual/10862/>>. Acesso em 14 jan. 2015.

CATHO ON LINE: A importância do líder para o desenvolvimento das organizações. Disponível em: <<http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/gestao-rh/lideranca/a-importancia-do-lider-para-o-desenvolvimento-das-organizacoes>>. Acesso em: 12 jan. 2015.

O ADMINISTRADOR MODERNO: Diferença entre chefia e liderança. Disponível em: <<http://oadministradormoderno.blogspot.com.br/2011/10/diferenca-entre-chefia-e-lideranca.html>>. Acesso em: 01 abril 2015.

UEG MORRINHOS: Perfil Profissional. Disponível em: <<http://www.morrinhos.ueg.br/cursos/ciencias-biologicas/perfil-profissional>>. Acesso em: 14 jan. 2015.

ANEXO

Anexo A: Carta aberta ao Diretor do Instituto Maravilha

“Prezado Sr. Diretor,

Como é amplamente conhecido da população paulista, entre os meses de maio e setembro do corrente ano, a Instituição Maravilha passou por uma crise, tendo, aí, a greve mais longa de sua história. Como todos sabemos, tal crise originou-se principalmente do autoritarismo e da intransigência por parte de dirigentes da Universidade na condução das negociações com as categorias mobilizadas. No período em questão, a comunidade do Instituto Maravilha teve a oportunidade de promover discussões e outras iniciativas no sentido de colaborar, de maneira ativa, na solução da situação que se configurava como insustentável. Embora grande parte da comunidade do Instituto tenha se mobilizado de forma proativa, a contrapartida da sua direção se deu no sentido oposto aos anseios dessa comunidade, replicando a lógica autoritária praticada pela reitoria da Universidade durante a crise. Assim, é preciso pontuar fatos muitos graves:

- 1. O diretor quebrou um acordo prévio com os chefes de departamento e representantes de funcionários, delegando aos chefes imediatos a responsabilidade sobre o corte de ponto de funcionários em greve. Isto causou uma desnecessária desarmonia nas relações internas do Instituto, e feriu o direito constitucional de greve;*
- 2. O diretor tomou posição contrária às deliberações da reunião extraordinária da Congregação do Instituto, autoconvocada para discutir o corte de pontos, que por ampla maioria recomendou que tal corte não ocorresse;*
- 3. O diretor não apresentou soluções concretas a anseios importantes da comunidade como a acessibilidade e a permanência estudantil;*
- 4. A direção ignorou a solicitação de maior transparência na tomada de decisões orçamentárias;*
- 5. Houve, em diferentes ocasiões, destempero emocional por parte do diretor interrompendo o diálogo com a comunidade do Instituto Maravilha, incluindo episódio de violência física contra um funcionário;*

6. Finalmente, o diretor cancelou reunião ordinária da Congregação sem qualquer justificativa e afastou-se da direção do Instituto em meio à crise então vigente”.