

**DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA – UM ESTUDO DE CASO NUMA
INDÚSTRIA ALIMENTÍCA****Autores:**

Rozane Alves – Mestre em Engenharia de Produção pela UFSC, Docente de curso de Pós-Graduação em Gestão Contemporânea em Recursos Humanos pela UEL. R: Joaquim Nabuco, 50, Jd. Presidente, CEP: 86061 320, Londrina/PR, Fone (43) 3357 0588, (43) 9105 7073, rozzane.alves@sercomtel.com.br.

Márcia Gonçalves Pizaia – Mestre em Economia pela UNB, docente da Faculdade Metropolitana Londrinense R: Serra da Graciosa, 175 1º andar, CEP 86065 160, Londrina/PR, Fone(43) 3026 3696, (43) 9102 3696, pizaia@inbrapenet.com.br

Paulo Roberto Gazolla – Especialista em Gestão Contemporânea de Recursos Humanos pela UEL

RESUMO

Este estudo de caso teve como objetivo avaliar as ações organizacionais de uma empresa, visando o desenvolvimento de atitudes dos líderes para levá-la a melhores resultados. A revisão bibliográfica resultou na indicação de dezesseis atitudes importantes para o desempenho da função do líder. A pesquisa constituiu-se em estudo de caso, utilizou-se de questionário para coletar dados, a população pesquisada foi constituída pelo responsável do Departamento de Recursos Humanos e pelos gerentes. Os dados foram tratados de forma numérica, apresentados em quadros e analisados de forma descritiva. Constatou-se que a empresa ainda não tem definido um planejamento de médio e longo prazo para desenvolvimento dos ocupantes do cargo de gerência.

Verificou-se, porém, que a empresa, por recomendação da alta administração, está empenhada na elaboração de um projeto para tal, devendo alcançar outros níveis hierárquicos. Segundo relato do representante da empresa o projeto está na fase inicial.

Até o momento os treinamentos oferecidos aos gerentes são adquiridos no mercado visando à formação de competências específicas que a função exige e enfocando principalmente a gestão de pessoas.

Palavras-chave: Liderança – Atitudes – Desenvolvimento – Resultados

DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA – UM ESUDO DE CASO NUMA INDÚSTRIA ALIMENTÍCA

1. INTRODUÇÃO

As mudanças extremamente rápidas têm levado as organizações a se defrontarem com concorrentes cada vez mais preparados e ávidos por aumentar sua participação no mercado. Em contrapartida as organizações vêm se preparando para competir num mercado organizado, levado-as a investir no aperfeiçoamento de seu corpo funcional dando ênfase à formação dos ocupantes de cargos estratégicos.

A crescente democratização das informações e a rapidez com que se propagam, têm ocasionado uma inevitável homogeneidade profissional. Desta forma, a especialização em determinadas atividades representa o grande diferencial. Os profissionais que exercem funções de liderança devem se responsabilizar pelo seu desenvolvimento pessoal. Tal atitude galgará um estágio de habilidades que os levará a atingir um nível satisfatório de excelência profissional. Tal fato contribuirá efetivamente para a consecução dos objetivos da organização. Deve-se levar em conta também que o desenvolvimento das atitudes de liderança é um processo lento e contínuo, envolvendo até mesmo quebra de paradigmas. A constante exigência de tomada de decisões e a necessidade de posturas adequadas em ambiente de trabalho cada vez mais desafiantes têm levado os profissionais a um contínuo aprimoramento.

As organizações contemporâneas convivem num ambiente extremamente competitivo, de mudanças rápidas, por isso não estão considerando a importância do planejamento e evolução do aprendizado de seus líderes com base em princípios que norteiem seus membros e que os auxiliem na construção do futuro almejado pela empresa.

Desta forma, o problema desta pesquisa pode ser expresso pela seguinte questão, o que a empresa pesquisada tem feito para desenvolver as atitudes de liderança?

O objetivo geral foi avaliar as ações de uma empresa em relação ao desenvolvimento de seus líderes. Como objetivos específicos destaca-se: detectar a existência de programas para o desenvolvimento e aperfeiçoamento de líderes na empresa; verificar a existência da definição de atitudes esperadas da liderança; contribuir com sugestões para o desenvolvimento e aperfeiçoamento de atitudes de liderança na empresa.

1.2 Metodologia da Pesquisa

A pesquisa foi do tipo exploratória e possui características de um estudo de caso. Foi realizada em uma indústria de produtos alimentícios da região norte do Estado do Paraná. A população pesquisada foi composta pelos gerentes da empresa, situados hierarquicamente logo abaixo da diretoria que a empresa convencionou chamar de líderes, totalizando vinte pessoas e pelo responsável da área de recursos humanos. A empresa possui em sua totalidade seiscentos funcionários.

Foi feita uma entrevista com o responsável pelo Departamento de Recursos Humanos da indústria, com dez perguntas direcionadas para investigar os programas de desenvolvimento de gerentes e verificar as atitudes de liderança que a empresa objetiva desenvolver nos ocupantes dos cargos de liderança. O questionário utilizado continha seis perguntas com respostas fechadas e uma em que os gerentes poderiam relatar sua opinião sobre o programa de desenvolvimento gerencial da empresa.

Os dados foram tratados de forma numérica, apresentados em quadros e analisados de forma descritiva. A partir da análise dos dados dos questionários, juntamente com as informações recebidas durante a entrevista com o responsável pelo Departamento de Recursos Humanos da empresa, foram apresentadas sugestões de ajustes no programa de desenvolvimento de gerentes e alguns aperfeiçoamento nas atitudes de liderança no segmento pesquisado.

2 Liderança

Liderança é uma característica de pessoas que exercem algum cargo ou têm algum relacionamento com outras pessoas. Existem em literatura específica muitos conceitos de liderança, no entanto poucas divergências substanciais são percebidas. Sem o propósito de reduzir ao mínimo a explicação do que é liderança, verifica-se uma constância dos autores em afirmar que liderança é a capacidade para influenciar pessoas, Gubman (1999, p.154), simplifica mais ainda essa capacidade quando afirma que “a liderança não é nada mais que uma forma de relação”.

Um conceito onde se percebe claramente que sempre haverá envolvimento interpessoal no exercício da liderança, é apresentado da seguinte forma por Peters (2002, p.56) “Liderança é sinônimo de auxiliar outros na exploração de seus limites”.

Outro conceito que deixa ainda mais evidente a interação pessoal, quando do exercício da liderança, é apresentado por Oliveira (2000, p. 64) “Liderar é exercer alguma forma de poder, e a liderança é o estilo de exercitar esse poder. Ter poder é influenciar. Alguém exerce a liderança quando influencia o comportamento de outras pessoas”.

Explicações mais abrangentes de outros autores não fogem ao propósito de demonstrar a inter-relação necessária entre pessoas para o exercício da liderança. Um desses conceitos é exposto da seguinte maneira por Senge (2000, p.6) “A liderança é a capacidade humana de uma comunidade humana de dar forma a seu futuro e, principalmente, de levar adiante os processos significativos de mudança necessários para fazê-lo”.

Percebe-se pelos conceitos apresentados que liderança é uma característica de suma importância que os dirigentes, gerentes, executivos, enfim todos que têm pessoas sob sua responsabilidade, devem desenvolvê-la para o eficaz desempenho de suas funções. Sem o aperfeiçoamento da liderança, pessoas em cargos estratégicos podem não fazer fluir todo o potencial de realização dos que estão sob sua responsabilidade.

A liderança pode ser desenvolvida principalmente pela experiência de vida, pela própria vivência em cargos que exigem a interação pessoal, Oliveira (2000) relata que ninguém nasce mais líder que outros, todos têm habilidades e potenciais de se relacionar com os outros.

2.1 Desenvolvimento da Liderança

As organizações estão investindo muito capital no desenvolvimento de seus funcionários. Algumas empresas de porte maior estão criando suas próprias universidades, as chamadas Universidades Corporativas. Este é um claro sinal de que as empresas, já ha algum tempo sentiram a importância do treinamento e perceberam retorno nos altos investimentos feitos para formação e aperfeiçoamento de seus funcionários.

Independente de a empresa ter ou não sua própria Universidade, o desenvolvimento profissional deve ser um processo contínuo nas organizações. Os ocupantes de cargos de liderança devem ser o foco das empresas para treinamentos devido ao poder estratégico de impulsionar o desempenho de seus subordinados e também devido ao fato de serem os responsáveis pelas mudanças ocorridas na organização.

A aprendizagem de liderança nas organizações deve criar formas de representar as situações reais vividas no cotidiano do trabalho. O ambiente de desenvolvimento deve reproduzir situações de conflitos, tensões, medo das figuras autoritárias, insegurança pessoal, assunção de desafios, tomada de decisões para que as reações sejam trabalhadas como situações do dia-a-dia do líder e sua equipe.

Somente com seminários informativos não se aprende a perder o medo de dar e receber *feedback*, a aprendizagem acontece quando se vivenciam essas situações, com exercícios reais de comunicação, ou seja, melhor se aprende quando se passa pelas situações que serão encontradas no efetivo exercício da liderança. (OLIVEIRA, 2000)

Goleman, Boyatzis e McKee (2002), fazem um interessante alerta no sentido do líder como responsável pela disseminação da cultura do aprendizado entre os membros de equipe, enfatizando a necessidade de perceber o desenvolvimento de liderança como um processo contínuo e permanente frente às rápidas transformações que passam as empresas em um mundo globalizado de negócios. É preciso criar uma massa crítica de líderes responsáveis, para que haja transformação no modo como as pessoas trabalham incentivando seu aprimoramento contínuo.

Merece também reflexão uma proposta de Drucker (1999) sobre a organização que investe no desenvolvimento contínuo de liderança, indicando a forma mais eficaz dos ganhos de resultado, quando afirma que as empresas deveriam focalizar seu processo de aprendizagem em pessoas mais capacitadas.

O papel do líder como responsável pelo aprendizado de sua equipe é crucial. O líder deve exercer a função de professor, com a missão de ajudar as pessoas a entenderem a empresa como um organismo único em que todos os setores não são organismos separados dos demais. Quando os membros de uma equipe compreenderem que seu setor faz parte de um sistema único, indissociável e interdependente, terão aceitado a responsabilidade de trabalharem com eficiência e eficácia para contribuir efetivamente com o resultado global da organização (SENGE, 2000)

A aprendizagem da liderança deve ser um processo contínuo e permanente, fazendo parte do cotidiano da organização. A comprovação desta afirmação pode ser compreendida quando se interpreta a afirmação de Staples (1995) para a educação. O autor afirma que a educação deve ser uma atividade permanente e para toda a vida. É preciso continuar aprendendo durante toda a vida para permanecer competitivo, competente e produtivo e continuar crescendo como seres humanos.

O papel de liderança também é um processo de autodesenvolvimento. A organização tem sua parcela de participação nesse processo quando procura criar condições favoráveis ao aperfeiçoamento de seus gerentes, mas o esforço extra na busca destas oportunidades cabe a cada um deles. Para Moscovici (2000) esta atitude é de suma importância para o aprimoramento das competências de liderança, sua busca deve ser incessante, com forte interesse em transpor as dificuldades, desafios e oportunidades que o trabalho oferece

Uma queixa constante que se ouve das pessoas quanto ao seu trabalho é a falta de tempo, reclamando que as pressões do trabalho as impedem de dedicar tempo para a aprendizagem. Neste sentido é importantíssimo que os líderes reflitam para o alerta de Senge (2000) sobre organizações que aprendem, quando afirma que os gerentes precisam prestar atenção na quantidade de tempo que se dedicam a pensar.

2.2 Atitudes de Liderança

As organizações contemporâneas estão atravessando momentos de intensa turbulência. A convivência em ambientes muito complexos, as obrigada a participar de um

mercado extremamente competitivo, em que a competência dos profissionais ocupantes de cargos estratégicos está sendo cada vez mais exigida. A preocupação na obtenção de mais habilidades para trabalhar com as incertezas tem desafiado constantemente seus ocupantes.

A necessidade dos líderes investirem no seu aprendizado para aperfeiçoar atitudes de liderança, verificando o procedimento compatível com a função e o comportamento mais ajustável às necessidades da equipe que lideram é cada vez mais urgente. Neste sentido, Bergamini (1994) afirma que o grande desafio é perceber e promover novas competências, facultando ao mesmo tempo em que se viva num contexto onde seja desbloqueada a motivação individual além disso, é fundamental que haja um líder que seja eficaz e facilite a combinação e o desenvolvimento das pessoas para que elas consigam combinar e desenvolver seu potencial energético.

Sendo a liderança uma relação interpessoal, o que de fato os líderes que desejam uma interação mais eficaz com sua equipe devem desenvolver é sua habilidade em se relacionar com as pessoas no ambiente de trabalho. Moscovici (2000) procura esclarecer esta afirmação quando afirma que a competência interpessoal é a habilidade de lidar eficazmente com relações interpessoais, de lidar com outras pessoas de forma adequada às necessidades de cada uma e às exigências da situação. É interessante deixar bem claro a diferença entre habilidades de liderança e atitudes de liderança. Na literatura específica encontra-se pouca utilização da expressão atitudes de liderança. Para entendimento do termo atitude de liderança Ferreira (1986) define atitude como sendo a posição do corpo, porte, jeito, postura; modo de proceder ou agir, comportamento, procedimento; afetação de comportamento ou procedimento; propósito, ou maneira de se manifestar esse propósito; reação ou maneira de ser, em relação à determinada(s) pessoa(s), objeto(s) ou situações.

Com o objetivo de deixar um caminho para que os líderes se conscientizem da necessidade de aprimorar as relações interpessoais entre seus colaboradores, estão relacionadas a seguir, as principais atitudes de liderança encontradas na literatura específica.

2.2.1 Empatia

A empatia é importante para uma boa interação do líder com seus liderados. Um líder para ser empático precisa conhecer e compreender suas próprias emoções, conhecer suas forças e fraquezas, compreender as fontes de seus sentimentos.

Não se deve confundir empatia com simpatia. Simpatia é algo que se sente pelo que o outro está vivenciando sem, contudo, sentir o que o outro sente. Para compreender uma pessoa é preciso penetrar no seu mundo interior, compreender sua escala de valores. Quando se abre o coração para compreender o sentimento do outro, criam-se condições para o sentimento empático.

As relações de trabalho nas organizações revelam-se num ritmo tão frenético, absurdamente mecânico e rotineiro que se torna difícil um gerente ou líder separar tempo e disposição em sua agenda de trabalho para exercitar um pouco de empatia com as pessoas que estão contribuindo para suas realizações. Alguns autores alertam para a importância e a necessidade de os líderes atentarem para o desenvolvimento dessa atitude demonstrando afeto aos seus colaboradores. Gubman (1999) demonstra a importância da empatia quando afirma que um líder empático identifica-se com outras pessoas de modo que essas pessoas possam identificar-se com ele. O líder revela uma parcela suficiente do lado humano para que as pessoas saibam que ele tem sentimentos e é capaz de compreender os delas.

Para Oliveira (2000) é preciso superar um dos mais antigos preconceitos em relação às relações de trabalho a de que o bom administrador tem de ser distante, frio, pouco

emotivo, e racional, e que os ambientes devem ser impessoais, esses parâmetros foram válidos para organizações burocráticas e militares, mas atualmente perderam sua validade.

2.2.2 capacidade de ouvir

Apesar do ambiente organizacional freqüentemente agitado, muitas vezes conturbado, o líder que deseja ter uma interação efetiva com sua equipe, deve cultivar o hábito de dedicar esforço para ouvir as pessoas. Mackay (2000) revela que os líderes devem fazer constantemente uma auto-análise se estão verdadeiramente dando atenção aos sentimentos de sua equipe de trabalho. Ouvir com eficácia implica em dar àquele que fala sua completa atenção somada à sua capacidade de compreensão. Ouvindo efetivamente, você estará mais apto a apreciar em profundidade as atitudes que seus colegas de trabalho desempenham, a maneira como se sentem e porque.

O líder deve exercitar continuamente a capacidade de ouvir com toda atenção, não só a equipe, mas tudo aquilo que está influenciando diretamente seu trabalho e seu desempenho. Reforçando a importância dessa capacidade, Peters (2001) afirma que os verdadeiros líderes sabem escutar sua equipe, seus clientes e o que o mercado está dizendo.

Segundo Gubman (1999) ouvir a equipe faz parte da necessidade de uma comunicação efetiva, para definição do verdadeiro papel do líder no processo de interação das pessoas com a produtividade. O intenso trabalho desenvolvido pelos líderes, em muitos casos não está deixando tempo para prestarem mais atenção às pessoas, a não ser em casos de problemas muito graves. Mesmo quando a equipe obtém êxito nas suas realizações, os funcionários podem sentir que seus problemas e suas preocupações não foram ouvidos.

2.2.3 Humildade

O líder precisa ser humilde a ponto de admitir para seus colaboradores que tem suas necessidades, que tem seus momentos de dúvida e indecisão, que está sujeito a erros. Assim, estará simplesmente admitindo que é humano e está ali para aprender. A confirmação de que os líderes devem deixar de lado a arrogância e procurar aprender sempre em qualquer situação e com qualquer pessoa é demonstrada por Senge (2000, p.18) na seguinte afirmação “a arrogância dos que acreditam saber tudo é outro dos problemas na difusão dos processos de mudança. As pessoas acham que não precisam aprender porque já sabem tudo o que o trabalho exige”.

2.2.4 Autoconfiança

O líder que deseja que seus liderados confiem em seu trabalho, deve necessariamente demonstrar que acredita em si mesmo. Nenhum líder vai ter seguidores se não acreditar que deve ser aceito pelo seu grupo. Sem a confiança da equipe, qualquer desafio será muito difícil de alcançar. A aceitação das pessoas quanto a sua posição de liderança, passa pelo fortalecimento de sua auto-imagem e de suas competências para o exercício da função. Uma maneira de o líder adquirir a autoconfiança da equipe é demonstrar que tem seu valor, tem idéias para discutir, não está onde está por acaso, que está sempre na busca de soluções dos conflitos, procurando encontrar, junto com os demais, as soluções e os caminhos para o pleno desempenho seu e de seus liderados. A clareza das idéias, a capacidade de persuadir os demais na validade de suas idéias, o compromisso com os desafios, o entusiasmo, não deixando se abater pelo pessimismo, com a abertura de sempre querer aprender mais e que nem sempre tem a resposta certa, instilam a confiança nos que estão ao seu redor com o propósito de juntos serem capazes de alcançar os resultados que desejam. (SENGE, 2000)

2.2.5 Controle das Emoções

Controlar as emoções não significa que o líder deve abafar seus sentimentos, ou seja, chegar a um estado de implosão. O líder deve conhecer suas emoções profundamente. Qualquer situação desafiante não vai ser resolvida com exaltação, palavras ásperas, agressões verbais ou acessos de raiva. O líder deve saber que as situações, mesmo adversas, se resolvem com bom senso, serenidade e respeito ao outro, Chopra (2002, p.62) reforça esta afirmação com a seguinte proposta: “líderes que protegem suas emoções, que limitam suas respostas para alguns poucos ou que se agarram ao ego acabam destruídos”.

Para ter um ambiente agradável, que motive as pessoas ao trabalho com ânimo e entusiasmo o líder deve manter o bom humor, mesmo em situações adversas, deve ter a capacidade de rir de si mesmo. Senge (2001, p. 31) defende a manutenção do bom humor quando afirma: “Líderes têm humor. Ninguém é infalível. Para sobreviver nestes tempos difíceis, você terá de rir de si mesmo e das situações, muitas mais vezes do que imagina”.

2.2.6 Entusiasmo e Energia

No ambiente organizacional bastante competitivo, onde as metas, os objetivos e os resultados são cada vez mais desafiantes, o líder que deseja ter sucesso em sua função deve manter sua equipe sempre energizada, entusiasmada, estimulando os liderados a encontrar motivação para persistirem no encalço de seus propósitos e auxiliando a empresa a atingir futuramente aquilo que almeja. O entusiasmo para jamais fraquejar é colocado por Tack (apud Bergamini, 1994) os gerentes nem sempre são líderes, poucos empregados trabalham utilizando seu potencial, a liderança eficaz deve motivá-los voluntariamente a dedicarem suas mentes e atributos físicos para o objetivo maior.

Vergara (2000) reforça ainda mais a necessidade de o líder ser o energizador da equipe, mostrar paixão pelo que faz, demonstrar aos demais que os desafios existem para serem conquistados e o crescimento da equipe será alcançado com a realização das expectativas da organização, para a autora a discussão sobre liderança estar ou não estar ligada aos traços da personalidade aos estilos na condução de indivíduos e grupos, ou a marca de nascença não tem muito sentido. O que se quer são pessoas que, abraçando uma causa mobilizem outras a fim de que se torne realidade.

De acordo com Goleman, Boyatzis e Mckee (2003) o líder que deseja manter sua equipe sempre entusiasmada, transbordante de energia, deve estimular seus membros a terem emoções positivas. O líder deve ficar atento às reações das pessoas, desbloqueando as forças positivas de seus liderados. O líder deve procurar oferecer oportunidades para as pessoas encontrarem satisfação com o que estão realizando. Qualquer pequeno foco de pessimismo deve ser dissipado de imediato. reforçam esse comportamento quando afirmam:

2.2.7 Assumir Responsabilidade

O líder deve manter responsabilidade pelos atos da equipe, suas ações e decisões devem deixar transparecer a disposição de defender seus liderados. Drucker (1999) resume a necessidade de o líder assumir a responsabilidade pelos destinos da equipe e da organização, quando afirma que a preocupação da gerência e suas responsabilidades é tudo o que afeta o desempenho da instituição e seus resultados - dentro ou fora, sob o controle da instituição ou totalmente além dele.

2.2.8 Impulsionar Mudanças

O mundo dos negócios de forma geral encontra-se em estado de permanente mudança. As empresas devem perceber que mudar faz parte de suas estratégias. A organização que não tem a flexibilidade suficiente para entender que o mundo caminha a passos largos e muito do que se tem hoje como verdade absoluta pode não ter significado algum amanhã, com certeza estará fadada a naufragar. As empresas devem preparar os

ocupantes de posições estratégicas para serem facilitadores e impulsionadores dos processos de mudança, levando sua equipe a pensar que a manutenção do status quo que é um risco muito alto. Tal fato pode ocasionar o desaparecimento de grandes organizações. Kotter (2000) se posiciona, afirmando ser o líder o agente principal das mudanças no mundo das corporações.

O líder como impulsionador de mudanças organizacionais tem um papel extremamente importante, na comunicação aberta e no convencimento das pessoas para a necessidade de mudanças. O líder deve se exercitar para atuar diretamente junto aos “focos de resistência”, ou seja, os líderes devem se convencer de que não há mudanças se as pessoas não mudarem seu modo de pensar, Senge (2000) coloca a necessidade de mobilizar a equipe toda para a necessidade de mudança, quando afirma que as empresas são sistemas vivos, comunidades humanas e que não podem ser mudadas por uma só pessoa.

Quando os processos de mudança são feitos com a preparação antecipada das pessoas para aceitá-las, quando a exposição é feita de maneira clara e objetiva, com fluxo de informações, seu impacto é melhor absorvido nos vários níveis da organização. Kotter (2000) afirma que preparar as pessoas para a mudança e comunicar as idéias ajuda as pessoas a enxergar a necessidade e a lógica de uma mudança, para isso pode-se envolvê-las em discussões, apresentação para grupos ou memorandos e relatórios a fim de reduzir as resistências. Senge (2000) enfatiza também a constância do fluxo de informação afirmando que a disponibilidade das informações gera um mercado aberto de inovação.

2.2.9 Correr Riscos

Os ambientes corporativos em economia de mercado altamente competitivos necessitam de líderes que não tenham medo de se arriscar. As organizações precisam de líderes que tenham coragem de tomar decisões, que procurem obter o maior número de informações para aumentar a probabilidade de acerto nestas mesmas decisões. Para Peters (2002) os líderes cometem muitos e grandes erros, porque estão dispostos a se arriscar, eles dirigem o trabalho dos outros, concentram-se em poucas coisas e acabam assumindo a culpa pelo que dá de errado.

2.2.10 Estimular a cooperação

A cooperação é uma atividade do líder que deve servir de exemplo para os liderados. O líder necessita criar condições para que sua equipe pratique a cooperação como um atributo que fique fortemente internalizado nas pessoas. O objetivo é que a equipe não necessite ser lembrada a cada instante de cooperar, esta atitude deve fluir da espontaneidade de cada membro. Segundo Staples (1995) a cooperação permite a combinação de habilidades e recursos individuais para a criação de um efeito sinérgico ou seja, o resultado do trabalho de um grupo normalmente é maior que aquele do total de indivíduos trabalhando isoladamente. Em um ambiente cooperativo, as pessoas se dispõem a trabalhar em conjunto para se ajudarem mutuamente a ter sucesso.

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”.

3. ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Na entrevista realizada com o responsável pelo Departamento de Recursos Humanos constatou-se que a empresa ainda não tem definido um planejamento de médio e longo prazos para desenvolvimento dos ocupantes do cargo de gerência. Verificou-se, porém, que a empresa, por recomendação da alta administração, está empenhada na elaboração de um

projeto para tal, devendo alcançar outros níveis hierárquicos. Segundo relato do representante da empresa o projeto está na fase inicial. Até o momento, os treinamentos oferecidos aos gerentes são adquiridos no mercado visando à formação de competências específicas que a função exige e enfocando principalmente a gestão de pessoas.

Com a ausência de um programa consistente para a formação de seus gerentes, a empresa não tem sistema para verificar a evolução do desenvolvimento desses profissionais. O acompanhamento se atém em atualizar o cadastro dos funcionários com a formação escolar que cada um vai alcançando por conta própria. Este cadastro funcional é utilizado como banco de dados para as decisões funcionais de que a empresa necessita. Constatou-se que a empresa não oferece incentivos, principalmente os de ordem financeira, para que os gerentes, ou qualquer outro funcionário, procurem seu aperfeiçoamento escolar. A verificação da satisfação dos gerentes, com os conhecimentos adquiridos nos treinamentos oferecidos pela empresa fica restrita às avaliações de eficácia realizadas no final dos eventos. Não há, portanto, verificação sobre a validade do treinamento para o exercício da função que poderia ser acolhida internamente pela empresa diretamente com os participantes.

Argüido o representante da empresa sobre alguma forma de reconhecimento da evolução no grau de escolaridade dos ocupantes dos cargos de gerência, verificou-se que anualmente é feita uma avaliação informal dos méritos de cada gerente. Este requisito é utilizado para fins de reajuste salarial. A empresa ainda não tem definidas as atitudes de liderança que considera primordiais para seus gerentes desenvolverem. Este assunto está em estudo e deverá estar descrito no projeto de desenvolvimento de gerentes, em fase de elaboração. No momento, a empresa se limita a proporcionar treinamentos que possam agregar novas competências de liderança aos ocupantes dos cargos de gerência. A ênfase dos treinamentos é para os ocupantes dos cargos estratégicos que a empresa convencionou chamar de líderes.

3.1 Análise das Respostas dos Líderes

O número de gerentes que participaram da pesquisa é de vinte, sendo dezoito homens e duas mulheres. O número de questionários respondidos foi de doze. Todos os questionários foram respondidos por pessoas do sexo masculino.

Quadro 1 – Tempo na função.

NÚMERO DE ANOS NA FUNÇÃO	Nº. de pessoas
Até 5 anos	4
De 5 a 10 anos	3
Mais de 10 anos	5

Fonte: questionários respondidos.

Quadro 2 – Escolaridade

FORMAÇÃO	Nº. de pessoas
3º Grau incompleto	1
3º Grau completo	5
Especialização	5
Mestrado	1

Fonte: questionários respondidos.

O quadro 2 mostra o nível de escolaridade dos ocupantes dos cargos de gerência

Quadro 3 – Conhecimento do programa de desenvolvimento de gerentes.

GRAU DE CONHECIMENTO	Nº. de pessoas
----------------------	----------------

Conhece integralmente	2
Conhece parcialmente	8
Não conhece	2

Fonte: questionários respondidos

O quadro 3 demonstra os gerentes não têm clareza a respeito do conhecimento do programa de desenvolvimento de lideranças.

Quadro 4 – conhecimento das atitudes de liderança para o exercício da função.

ATITUDES DE LIDERANÇA	Nº. de Pessoas
Sabe quais são	9
Sabe algumas	3
Não sabe quais são	0

Fonte: questionários respondidos

O quadro 4 demonstra que, mesmo a empresa não tendo definido que tipos de atitudes de liderança espera de seus líderes, os ocupantes desta função estão preocupados em definir para si que tipos de atitudes de liderança acham ideais para o exercício de sua função.

Quadro 5 – Opinião sobre os treinamentos oferecidos pela empresa.

TREINAMENTOS OFERECIDOS	Nº. de Pessoas
Auxiliam no trabalho	10
Auxiliam pouco	2
Não auxiliam no trabalho	0

Fonte: questionários respondidos

O quadro 5 mostra que a empresa tem acertado na escolha dos treinamentos adquiridos no mercado.

Quadro 6 – Opinião sobre incentivos da empresa para o desenvolvimento dos gerentes.

INCENTIVOS OFERECIDOS	Nº de pessoas
São suficientes	6
Atendem parcialmente às necessidades	3
Não são suficientes	3

Fonte: questionários respondidos

Quadro 7 – Reconhecimento pelos investimentos feitos pelos gerentes na sua formação.

RECONHECIMENTO	Nº. de pessoas
Consideram adequados	7
Precisam ser melhorados	5

Fonte: questionários respondidos

As respostas do quadro 7 demonstram uma divisão entre os líderes quanto ao reconhecimento da empresa pelos investimentos pessoais feitos nas carreiras.

Quadro 8 – Participação espontânea dos gerentes em treinamentos externos.

PARTICIPAÇÃO EM TREINAMENTOS	Nº. de pessoas
Procura participar	9
Não tem o hábito de participar	3

Fonte: questionários respondidos

Este quadro demonstra a necessidade dos ocupantes dos cargos de gerência em manter um aprendizado contínuo.

Quadro 9 - Sugestões para o programa de desenvolvimento de gerentes da empresa.

SUGESTÕES	Nº	DE
-----------	----	----

	VEZES
-Definição dos objetivos da empresa para a gestão de pessoas.	01
-Elaboração de programas de treinamentos específicos para os gerentes.	01
-Definição de responsabilidades e obrigações de cada gerente.	01
-Promoção de rodízios de gerentes para conhecimento das diversas atividades da empresa.	01
-Remuneração melhor	01
-Revisão da remuneração em função das competências adquiridas.	01

Fonte: questionários respondidos

As sugestões apresentadas pelos gerentes, descritas no quadro mostram a necessidade urgente de a empresa definir um programa de desenvolvimento que englobe, além de outras, as sugestões acima.

4. CONCLUSÃO

A empresa em estudo, apesar de ser considerada uma empresa de porte médio-grande, não tem um programa de desenvolvimento de gerentes. Ela ainda não definiu que atitudes de liderança deseja que seus líderes desenvolvam para melhor desempenho da função. Os treinamentos oferecidos para o público pesquisado demonstram que a empresa vem acertando na escolha dos cursos, já que este público os considera como importantes para o exercício da função. Neste momento a empresa está iniciando um processo para desenvolver programas de formação profissional que se espera contemplem estas questões.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

CHOPRA, Deepak. A Alma da Liderança. HSM Management, São Paulo, n. 35, p. 28, nov./dez. 2002.

DRUCKER, Peter F. **Desafios Gerenciais para o Século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

GOLEMAN, Daniel; BOYATZIS, Richard e MCKEE, Annie. **O Poder da Inteligência Emocional**. HSM Management: Book Summary, São Paulo, n. 3, p. 5-19, 2002.

GUBMAN, Edward. **Talento: desenvolvendo pessoas e estratégias para obter resultados extraordinários**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Dicionário da Língua Portuguesa**. 2. ed., Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

KOTTER, John P. **Afinal, o que fazem os Líderes: a nova face do poder e da estratégia**. 4ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

MACKAY, Ian. **Como Ouvir Pessoas**. São Paulo: Nobel, 2000.

MOSCOVICI, Felá. **Desenvolvimento Interpessoal: treinamento em grupo**. 9ª ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2000.

OLIVEIRA, Milton de. **Energia Emocional**. São Paulo: Ed. Makron Books, 2000.

_____. **Caos, Emoção e Cultura: a teoria da complexidade e o fenômeno humano**. Belo Horizonte: Ed. Ophicina de Arte & Prosa, 2000.

PETERS, Tom. **50 Lições de Liderança**. Você S.A. São Paulo, n. 35, p. 26-35, maio. 2001.

_____. **Uma Liderança Sob Medida**. HSM Management. São Paulo, n. 32, p. 56-66, mai./jun. 2002.

_____. **A Estrela Irreverente e Sem Censura**. HSM Management. São Paulo, n. 35, p. 18-19, nov./dez. 2002.

SENGE, Peter M. **Além da 5ª Disciplina**. HSM Management. São Paulo, n. 19, p. 18-22, mar./abr. 2000.

_____ **A Dança das Mudanças**. HSM Management. Book Summary 2000, São Paulo, p. 5-21, 2000.

_____ **A Quinta Disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 8ª Ed. São Paulo: Best Seller, 2001.

STAPLES, Walter D. **Pense Como um Vencedor!**. 2ª Ed. São Paulo: Pioneira, 1995.

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