IX SEGeT 2012
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
Tema: Gestão, Inovação e Tecnologia para a Sustentabilidade

A Influência da Gestão de Pessoas no Desempenho Empresarial através do Perfil do Líder

Fernanda Augusta de Oliveira Melo
fernanda.melo@foa.org.br
UniFOA

Aline Ribeiro dos Santos

UniFOA

Márcia Cristina Barbosa Parreira Hayashida

UniFOA

Thaís de Faria Machado

UniFOA

Resumo: Vivemos em uma era de grandes transformações, onde o capital humano se torna cada vez mais relevante para as organizações alcançarem seus objetivos. Na sociedade do conhecimento, o talento humano e sua capacidade de adaptação são vistos como fatores competitivos no mercado de trabalho globalizado. Assim, o presente artigo tem como principal objetivo identificar como o processo de gestão de pessoas influencia no desempenho das organizações, considerando o perfil do líder que mais se adéquam às exigências do mercado. Para responder esta premissa, utilizou-se revisão bibliográfica e, para melhor fundamentar a pesquisa, empregou-se um estudo de caso cujo titulo é: “O Perfil do líder Petrobras 2015”.

Palavras Chave: Gestão de pessoas - Liderança - Organização - Desempenho Empresari -

1. INTRODUÇÃO

Todas as organizações vivem na busca incessante de novas formas de gerenciar o seu capital humano. Tal preocupação se deve ao fato de que o ambiente organizacional está exigindo postura mais adequada de seus líderes, sendo necessário que estes tenham *feeling* no trato intra e interpessoal, proporcionar um ambiente mais harmonioso, favorecendo a execução de tarefas com eficiência e eficácia, garantindo a satisfação pessoal e, consequentemente, o sucesso organizacional.

As ciências relacionadas à gestão das organizações estão entre as mais afetadas pela mudança de paradigmas. O fato de estarem ligadas diretamente à produção de bens e serviços e, portanto, oferecerem a possibilidade de grandes retornos financeiros as tornam alvos potenciais para a difusão de novas teorias.

Observou-se que com a globalização dos negócios, o desenvolvimento tecnológico, o forte impacto da mudança e o intenso movimento pela qualidade e produtividade, surge uma eloqüente constatação na maioria das organizações: o grande diferencial, a principal vantagem competitiva das empresas decorre das pessoas que nelas trabalham. São as pessoas que mantêm e conservam o *status que* já existente e são elas – e apenas elas – que geram e fortalecem a inovação e o que deve vir a ser. São as pessoas que produzem, vendem, servem ao cliente, tomam decisões, lideram, motivam, comunicam, supervisionam, gerenciam e dirigem os negócios das empresas.

Os seres humanos são a chave do sucesso ou do fracasso das estratégias inovadoras de uma organização. Se os processos e a tecnologia são necessários para transformar uma organização, é importante também lembrar que são as pessoas que dão vida a esses aspectos.

Assim como as pessoas, as situações de trabalho diferem de uma organização para outra, de um país para outro e por isso precisamos estar atentos as atuais tendências do mercado e especialmente às pessoas - clientes internos e externos - que a compõe.

Nas organizações de sucesso, o ser humano é visto como a única verdadeira vantagem competitiva sustentável, representando também uma `commodity´ rara de se encontrar.

O líder através de seu perfil pode influenciar no desenvolvimento das organizações, e a necessidade do novo líder não apenas está relacionado ao processo e sim nas pessoas que com ele trabalham.

A questão que norteia esta investigação é avaliar como o processo de gestão de pessoas influencia no desempenho das organizações, considerando o perfil do líder que mais se adéqua as exigências do mercado. Para tanto, utilizar-se-á a revisão bibliográfica como procedimento metodológico e, para melhor fundamentá-la, será empregado o estudo de caso: “O perfil do líder Petrobras 2015”.

Visando facultar a compreensão do tema investigado serão destacadas as bases conceituais mais relevantes, conectadas a outras questões igualmente importantes. Os tópicos abordados serão: evolução da administração de recursos humanos, gestão de pessoas, desempenho empresarial, definições e tipos de liderança, perfis e características que todos os líderes devem possuir, comparações entre lideranças do passado com a do futuro e a expectativa de um líder no futuro.

2. EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

A Administração de Recursos Humanos (ARH) exerce várias funções que são de suma importância para as organizações. Neste setor, geralmente, define-se critérios para avaliações de cargos e funções, elaboração de projetos, condução de funções e fornecimento de informações. Podendo estas, serem terceirizadas ou próprias, assim como, contarem com estruturas diferenciadas, podendo ou não, apresentar diferenças na gestão.

A ARH é uma área tão antiga quanto o homem e seus agrupamentos, sempre esteve presente, como atividade auxiliar da organização e direção de trabalho coletivo.

De acordo com Toledo (2003), as atividades de ARH, “desde a antigüidade até o fim de século XVIII, tinham um caráter mais burocrático e eram vulgarmente discriminadas nas organizações. Entretanto, esta realidade foi se alterando, sendo exigido cada vez mais alcançar metas em níveis mais rigorosos”.

> Na década de 30, ocorreram significativas alterações nas relações do trabalho. No Governo Getulio Vargas, instalado através de uma revolução, promovendo amplas intervenções nas questões trabalhistas. Sendo criado o Ministério do Trabalho e a Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT). A ARH surgida nesse período era de natureza legal, disciplinada, punitiva e paternalista. O administrador, ou melhor, o chefe de pessoal, era um profissional que cuidava basicamente de atividades burocráticas e disciplinares. Não se preocupava com os aspectos de integração, produtividade e bem-estar de mão-de-obra, mas sim com a papelada e os procedimentos legais. Administrava papéis e não pessoas (GIL, 1994).

Na década de 1960 passou a ser utilizada a expressão Administração de Recursos Humanos, substituindo as expressões até então utilizadas no âmbito organizacional: Administração de Pessoal e Relações Industriais. A implantação deste novo setor chamado de ARH nas empresas de médio e grande porte caracterizou uma modernização. Porém, na prática, alterou-se apenas o nome do setor, permanecendo com as mesmas atividades.

> Na década de 1980, os profissionais passaram a ser mais desafiados, sendo solicitadas novas habilidades como, por exemplo, a de negociação, bem como maiores conhecimentos referentes a teorias e técnicas gerenciais. Certo otimismo começou por volta da década de 1990, com as propostas de modernidade do presidente Collor. Porém, suas propostas não vingaram e o desemprego aumentou e os salários baixaram consideravelmente (GIL, 1994).

A ARH atual tende a acelerar seu movimento de mudança, adaptando-se às transformações políticas, econômicas, sociais e tecnológicas, precisando adequar-se cada vez mais rápido para se qualificar e poder administrar os colaboradores nas organizações.

De acordo com Bertelli (2004),

> A ARH tem como propósito ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão, proporcionar competitividade à organização e empregados bem treinados e bem motivados, aumentar a auto-realização e a satisfação dos empregados no trabalho, desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho, administrar a mudança, manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável. (BERTELLI, 2004)

Corroborando, Vieceli (2008), “acompanhando essa evolução e transformação da sociedade e dos modelos de gestão, evoluiu também a gestão de pessoas”. No Brasil essa evolução ocorreu em cinco fases distintas, conforme bem elucidada no Quadro 1.

Quadro 1: Evolução do ARH no Brasil.

Período	Paradigma	Característica
Antes de 1930	Contábil	Mão-de-obra era "comprada" – enfoque contábi
1930 a 1950	Legal	Leis Trabalhistas
1950 a 1965	Tecnicista	Treinamento Recrutamento e seleção, cargos e salários, higiene e segurança no trabalho, benefícios
1965 a 1985	Administrativa	Foco: indivíduos e suas relações (sindicatos, sociedade)
1985 até hoje	Estratégica	Aumentar o envolvimento dos funcionários e integrar sistemas de suporte

Fonte: BITTENCOURT (2008, p. 25).

3. GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas nas organizações tem sido muito estudada e discutida por diversos pesquisadores. Muito se tem falado sobre as alterações que vem ocorrendo no que tange à gestão de pessoas sob o contexto organizacional, ressaltando-se um grande paradoxo.

> De um lado, destaca-se a ênfase à implementação de novos sistemas de gestão, no qual o ser humano passa a ser o foco principal na administração das organizações. De outro lado, observa-se a grande distância que existe entre o discurso (aquilo que se quer) e a ação (aquilo que realmente se faz), o que exige das organizações "novas maneiras de pensar e fazer RH". O mesmo autor ressalta ainda que as empresas bem sucedidas serão aquelas capazes de transformar estratégias em ação rapidamente, de gerenciar processos de forma inteligente, de maximizar o compromisso e a colaboração do funcionário e de criar condições para uma mudança consistente. (ULRICH, 1998, p.233)

Tais alterações, por sua vez, estimulam o questionamento de paradigmas, provocando nos gestores um estado de abertura e flexibilidade para (re)discutir, (re)ver e (re)criar uma nova forma de pensar e agir em relação à gestão de pessoas.

Na década de 90 passou-se a considerar tanto o impacto no alinhamento dos processos de Recursos Humanos (RH) na implementação da estratégia organizacional, quanto a aspectos positivos trazidos pelo estreitamento e compatibilização. Dessa forma, o RH, como parceiro estratégico passou pelo seguinte processo:

- Perspectiva de pessoal;
- Perspectiva de remuneração;
- Perspectiva de alinhamento, e;
- Perspectiva de alto desempenho.

> A partir desse alinhamento, o RH sai da função trabalhos de rotina, passando para um enfoque de melhor remunerar o alto desempenho, reconhecendo as pessoas como ativos estratégicos, chegando-se à percepção do RH como um sistema inserido em outro sistema macro de implementação e execução da estratégia organizacional. (BECKER; HUSELID; ULRICH, *op. cit.*, 2001)

Entretanto, nas últimas décadas, a Gestão de Recursos Humanos (GRH) foi mudando seu foco de modo a se alinhar à estratégia do negócio.

Sovienski e Stigar (2008) observaram que "a gestão de pessoas é caracterizada pela participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento do bem mais precioso de uma organização, o Capital Humano que nada mais é do que as pessoas que a compõem".

Os autores Fisher e Fleury (1998), definem Gestão de Pessoas como sendo, "um conjunto de políticas e práticas definidas de uma organização para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente trabalho".

Corroborando, Chiavenato (2005, p. 5),

> No entanto, [...] falar de gestão de pessoas é falar de gente, de mentalidade, de vitalidade, ação e proação. A Gestão de Pessoas é uma das áreas que mais tem sofrido mudanças e transformações nestes últimos anos. Não apenas nos seus aspectos tangíveis e concretos como principalmente nos aspectos conceituais e intangíveis. A Gestão de pessoas tem sido a responsável pela excelência das organizações bem-sucedidas e pelo aporte de capital intelectual que simboliza, mais do que tudo, a importância do fator humano em plena Era da informação.

Diante do exposto, o mundo de hoje, caracterizado pela grande competitividade, certamente exigirá um grande esforço por parte das organizações para que as mudanças

realmente aconteçam. A preocupação com a dimensão humana e a valorização das pessoas tem sido cada vez mais, intensificada e tem adquirido relevância estratégica no ambiente empresarial. Nesse panorama de transformações, Motta (1998) salienta a importância das pessoas como diferencial competitivo e sintetiza as principais mudanças na forma de gerenciá-las, apresentadas no Quadro 2.

Quadro 2 – Recursos Humanos na Organização do Futuro por Tendências Atuais

Fatores	Passado → Presente	Presente → Futuro
Concepção do Funcionário	Recurso humano	Pessoa talentosa
Carreira e Progresso	Crescimento no emprego: perseguir alternativas conhecidas	Aumento da empregabilidade: criar o próprio futuro
Avaliação	Chefias	Aberta e coletiva
Formação e Conhecimento	Aprender o necessário: a empresa indica	Autodesenvolvimento (habilidades múltiplas): o funcionário escolhe
Remuneração	Variável: critérios individuais e grupais: incentivos financeiros e materiais	Variável: incentivos e benefícios adaptados às expectativas individuais
Gestão de recursos humanos	Centralizada: órgão especializado	Descentralizada: repartida pelos setores empresariais
Cultura da gestão das pessoas	Impessoalidade, exploração, estima e benevolência	Pessoalidade, desenvolvimento e retribuição
Premissa da lealdade	À empresa	A si próprio

Fonte: MOTTA (1998, p.101).

O quadro acima demonstra a descentralização da gestão de pessoas e a importância do autodesenvolvimento do colaborador através de contínuo aprendizado.
Ressaltando a contribuição de Ulrich (2000, p.1) ao mencionar a necessidade de “criar um novo papel e pauta para a área, que focalizem os resultados e não as atividades tradicionais da área”.

4. DESEMPENHO EMPRESARIAL

O desempenho da área de GRH é importante tanto para o público interno como para o público externo à organização, que visa identificar o alinhamento das ações da área à estratégia do negócio, uma vez que medidas de desempenho são indicadoras de eficácia na validação do processo estratégico.

Kaplan e Norton (1997, p.21) afirmam que "se o desempenho não está sendo medido, ele não está sendo gerenciado". Esses autores acrescentam ainda que se a organização anseia sobreviver e prosperar na Era do Conhecimento, ela deve se utilizar de um sistema de gestão do desempenho alinhado com sua estratégia.

Para Sink e Tuttle (1993), “o desempenho organizacional é geralmente analisado em função de três dimensões: eficiência, eficácia e efetividade”.

4.1 O PAPEL DA LIDERANÇA NO DESEMPENHO EMPRESARIAL

Acredita-se que o investimento em pessoas gera um comprometimento da força de trabalho com a organização, sendo uma das estratégias mais utilizada e que influência diretamente a retenção de talentos.

O tópico liderança é muito vasto e abrange diversas áreas de atuação. Liderar pessoas é o elemento principal de todo gestor embora tenha que perpassar pelo burocrático é necessário que o líder conviva com pessoas de sua equipe para realizar com eficiência e eficácia o seu papel, alcançando os seus objetivos e apresentando resultados, ou seja, gestão de pessoas é fazer algo através das pessoas.

5. Definindo Líder e Liderança

A liderança demonstra que não existe apenas um estilo específico de liderar, cada líder tem seu estilo próprio de influenciar pessoas. Partindo de uma visão autoritária, para focar um conceito mais complexo, influenciar pessoas movidas por emoções. Conceito este, baseado no conhecimento e na habilidade para lidar com cada uma das diferentes personalidades. Corroborando Hunter (2006, p.18), "liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força e caráter".

> Para um líder ser completo ele precisa ter oito atitudes. Primeiramente, deve perguntar sobre as providências a serem necessariamente tomadas, buscar as coisas certas para a empresa; ter um plano de ação claro; não fugir das responsabilidades; ser um bom comunicador; ter foco em oportunidades, não em problemas, transformar as reuniões em acontecimentos produtivos; usar o pronome pessoal "nós" e evitar o "eu". (DRUCKER, 2006, p.45)

Na visão de Bergamini (1994, p. 31),

> O líder caracteriza-se por uma forte busca de responsabilidade e perfeição na tarefa, vigor e persistência na perseguição dos objetivos, arrojo e originalidade na resolução de problemas, impulso para o exercício da iniciativa nas situações sociais, autoconfiança e senso de identidade pessoal, desejo de aceitar as conseqüências da decisão e ação, prontidão para absorver o stress interpessoal, boa vontade em tolerar frustrações e atrasos, habilidade para influenciar o comportamento de outras pessoas e capacidade de estruturar os sistemas de interação social no sentido dos objetivos em jogo.

Segundo Jacobs e Jaques (1990), "liderança é o processo de dar propósito, direção significativa, ao empenho coletivo e provocar o desejo de despender esse esforço para atingir o objetivo".

Já Kouzes e Posner (1997), conceituam liderança como "a arte de mobilizar os outros para que desejem lutar por aspirações compartilhadas".

Na opinião de Richard e Engle (1986), "a liderança é a articulação da visão, incorporação de valores e a criação de ambiente dentro do qual as tarefas podem ser efetivadas".

> Liderança é um fenômeno tipicamente social que ocorre exclusivamente em grupos sociais. Pode-se defini-la como uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos".(Chiavenato, 1994, p.147)

Já Bergamini (1994, p.103) aponta dois aspectos comuns às definições de liderança:

> Em primeiro lugar, elas conservam o denominador comum de que a liderança esteja ligada a um fenômeno grupal, isto é, envolve duas ou mais pessoas. Em segundo lugar, fica evidente tratar-se de um processo de influenciação exercido de forma intencional por parte dos líderes sobre seus seguidores.

5.1. TIPOS DE LIDERANÇA

As teorias situacionais de liderança partem do princípio de que não existe um único estilo ou característica de liderança válida para toda e qualquer situação. O verdadeiro líder é aquele que é capaz de se ajustar, a um grupo particular de pessoas, sob condições

extremamente variadas. Um estilo adotado por um líder pode ser extremamente eficaz em determinada situação e, num outro momento, o mesmo estilo poderá ser totalmente inadequado.

Para Lezana et al. (2001) as teorias situacionais demonstram claramente a interrelação entre liderança, motivação e poder. E, consequentemente, a influência direta dos comportamentos e atitudes dos líderes diante de seus liderados, uma vez que estes primeiros são fontes de satisfação imediata ou futura para seus seguidores, isto não significa a ausência de pressões e exigências sobre os liderados e sobre o líder, contudo deve-se oferecer uma certa dose de apoio sócioemocional, proporcionando uma flexibilidade na interação líder e liderados.

Krausz (1991) mostra alguns estilos de liderança básicos:

- ***Liderança Coercitiva*** – estabelece uma relação assimétrica entre líderes e liderados, onde os liderados recebem as ordens e devem cumpri-las, sem direito a sugerir ou opinar, neste estilo não existe respeito pelo indivíduo, suas necessidades e capacidades, reduz pessoas a coisas, sem iniciativa. Esta liderança tende a ser desumana, impessoal e distante, produzindo entraves entre as partes envolvidas, pois a *"a coerção gera retaliação"*.
- ***Liderança Controladora*** – é uma forma mais sutil que a liderança coercitiva, geralmente utiliza de manipulação emocional e material. Não existe confiança nas pessoas, mas a crença de que os indivíduos são incompetentes e não possuem vontades. Comumente o líder é uma pessoa centralizadora, sendo que os liderados assumem uma postura de acomodação e desinteresse.
- ***Liderança Orientadora*** – Possibilita os relacionamentos informais, facilitando a compreensão, propiciando uma maior integração e, consequentemente, diminuindo a freqüência dos comportamentos competitivos das pessoas. Facilita o crescimento profissional, amplia os relacionamentos, agiliza a comunicação, havendo uma valorização do ser humano. Mas uma tendência exagerada ao 'paternalismo' pode gerar dependência.
- ***Liderança Integradora*** – Neste estilo existe a crença que todo indivíduo possui capacidade para contribuir, para o alcance dos objetivos sendo importante a existência de condições que façam com que haja a identificação e o envolvimento das pessoas, havendo a necessidade também do reconhecimento para que se possibilite o aumento da auto-estima, propiciando a estimulação das potencialidades e das inovações. Neste estilo de liderança o indivíduo tem a possibilidade praticar feedbacks (exercício de dar e receber), envolver-se e integrar-se no grupo, buscar autoconhecimento e autocontrole, se responsabilizar e se compromete, bem como, cooperar e respeitar; estabelecendo uma relação simétrica onde não existe dependência nem independência, mas uma interdependência entre líderes e liderados.

6. BENEFÍCIOS DE UMA BOA GESTÃO DE PESSOAS

As pessoas ao ingressar o sistema organizacional produtivo, busca, satisfazer tanto suas necessidades de pertencer a um grupo social, quanto de auto-realização.

Neste sentido, Moscovic(1997), Schein(2001) e Nassar(2000) concordam que "o conjunto de preceitos, políticas administrativas, valores e crenças dão forma ao modo geral e único de como as pessoas agem interagem em uma organização , colaborando, assim, para o estabelecimento de uma cultura organizacional.

Veríssimo (2005) Completou dizendo que: Quando o trabalhador é motivado e capacitado tende a ter maiores índices de desempenho, o que resulta em aumento de produtividade para a empresa como um todo. É fundamental que as empresas tenham cuidados voltados para a criação de novos estímulos de aperfeiçoamento e o crescimento de seus trabalhadores como forma de garantir um constante desenvolvimento e aperfeiçoamento.

7. PERFIL DOS LÍDERES

Não se pode falar em capital humano sem que se inclua a gestão de desenvolvimento de lideranças por ter relevância na criação de riquezas, como recursos naturais e os meios de produção duráveis na organização.

O líder deve ser um facilitador, para que as relações entre os colaboradores ocorram em harmonia e dentro dos princípios e missão da organização. Um bom líder sabe qual desafio pode ser dado para o seu liderado, conforme suas competências a serem adquiridas e existentes.

Observa-se que quando se aplica uma tarefa desafiadora, acompanhada de gestão de riscos, convivência e com experiências difíceis ou de fracasso são três elementos básicos do desenvolvimento de talentos e processo de treinamento e desenvolvimento do líder tem sua importância validada e maximizada.

O líder bem-sucedido oferece meios adequados para que os colaboradores desempenhem seus trabalhos da melhor forma. Líderes são agentes de mudança. Porém, poderão inibi-la sempre que tentar controlá-la.

De acordo com Mello (2010), líderes não mudam organizações, eles mudam pessoas, as pessoas sim mudam as organizações. Porém, antes de mudar alguém, os líderes devem aprender a mudar a si próprios. Infelizmente, o conceito de mudar a si próprio, costuma ser confundido com tornar-se alguém diferente. É possível que alguns indivíduos alterem sua personalidade depois de anos de terapia (psicanálise). No entanto esses são casos raros. Mudar o caráter de alguém é muito difícil.

Contudo existem algumas reflexões que podem ajudar. Para começar, os líderes podem conhecer como os outros os vêem e assim evitar conflitos. Mais diretamente, os líderes podem aprender a mudar o que fazem como líderes, como por exemplo:

- Ouvir de verdade sua equipe;
- Envolver a equipe nas decisões que a afete;
- Usar “Nós” em vez de “Eu”;
- Aprender a confiar na equipe;
- Aprender a respeitar a equipe, principalmente aquelas pessoas que divergem e discordam. A coragem em apresentar divergências (dizer NÃO) demonstra que ainda existe confiança e respeito. Pessoas que perderam o respeito e a confiança em seus líderes, não se dão ao trabalho de apresentar divergências, negar ou emitir opiniões próprias, nem se preocupa mais com o sucesso da equipe.

Mello (2010) exemplificou ainda que existem alguns perfis de líderes.Seguem abaixo alguns deles (Quadro 3).

Quadro 3: Perfil de Líderes

Tipos de Líderes	Definição
Coercitivo:	▪ É um tipo muito comum nas organizações. Estilo mandão, do tipo "faça como eu mando". É movido por resultados, tem habilidades para lidar com colaboradores problemáticos. → **Ponto Fraco:** muito voltado a dar *feedbacks* negativos.
Democrático:	▪ Consegue cooperação da equipe, confia na mesma e é muito comunicativo. Cria consenso por meio da participação do grupo. → **Ponto Fraco:** às vezes é indeciso.
Autoritário:	▪ Comanda com firmeza, provoca mudanças na equipe, está à frente, mobiliza as pessoas para um ideal. É do tipo que motiva as pessoas a fazerem algo juntamente com ele. → **Ponto Fraco**: Muito critico com quem não apresenta resultados.
Marcador de Ritmo:	▪ É de alto desempenho, do tipo que lidera pelo exemplo, voltado a resultados rápidos. No entanto, o resultado geral pode ser negativo, nem sempre as pessoas estão no mesmo patamar de energia. → **Ponto Fraco**: muito impaciente com pessoas de ritmo mais lento, costuma sofrer muito por esta razão.
Paternal:	▪ Constrói laços fraternais, coloca a necessidade das pessoas em primeiro lugar, e é capaz de construir uma equipe voltada aos relacionamentos. É muito bom em resolver conflitos internos. → **Ponto Fraco**: cria pessoas dependentes emocionalmente. Tem dificuldade de dar *feedback* negativo.
Treinador:	▪ Costuma desenvolver muito bem as pessoas, tipo: "tente de novo", "você pode", capaz de identificar pontos fortes e fracos com extrema rapidez. → **Ponto Fraco**: Geralmente alega falta de tempo e acredita que tudo se resolva numa sala de treinamento. Muitas vezes é preciso olhar nos olhos num dialogo verdadeiro e definitivo.
Centralizador:	▪ As decisões são normalmente tomadas pelo líder. Este estilo pode ser utilizado em momentos de urgência e principalmente quando os profissionais envolvidos possuem baixa maturidade para caminhar sozinhos, ou seja, estão em processo de capacitação para tal. → **Ponto Fraco**: A falta de delegação nas atividades pode desestimular a equipe e causar queda no rendimento final da tarefa.
Liberal:	▪ O líder delega poderes para um ou mais membros da equipe e fica a disposição para o que for necessário. O nível de maturidade e conhecimento das tarefas pelos profissionais da equipe, nesse caso, precisa ser bem alto para que possam desenvolver um bom trabalho. → **Ponto Fraco**: Caso não aja um acompanhamento constante do líder na orientação e monitoramento das atividades, a equipe pode ficar completamente perdida e o projeto final completamente comprometido.
Inspirador:	▪ Serve de exemplo para os colaboradores. Raramente precisa dar ordem, cada um sabe o que fazer e aonde ir. Encaixa perfeitamente em equipes muito motivadas. → **Ponto Fraco**: Estes profissionais possuem necessidade de status, por isso, em alguns casos, acha que o seu caminho traçado é o melhor e perde a oportunidade de ouvir seus comandados. Pode ter problemas com profissionais mais experientes ou talentos jovens de personalidade forte.
Visionário:	▪ Cria projetos em longo prazo construtivos e atraentes para a organização. Para ele, o futuro é que dá sentido à ação do presente. Liderança capaz de reconhecer talentos com facilidade. → **Ponto Fraco**: Pode ter problemas na realização de tarefas em curto prazo e de manter a motivação constante em sua equipe.

Fonte: MELLO (2010)

No entanto**,** Lewin (*apud* MACHADO, 2000), corrobora que "a liderança é o determinante decisivo da atmosfera do grupo", ou seja, do clima organizacional. Lewin, em suas pesquisas, identificando três estilos de liderança conforme Quadro 4 abaixo:

Quadro 4 - Estilos de Liderança, segundo Lewin (*apud* MACHADO, 2000)

Autoritário ou autocrático:	O líder toma as decisões sem consultar o grupo. fixa as tarefas de cada um e determina o modo de as concretizar. Não há espaço para a iniciativa pessoal, sendo esse tipo de liderança geradora de conflitos, de atitudes de agressividade, de frustração, de submissão e desinteresse, entre outras. A produtividade é elevada, mas a realização das tarefas não é acompanhada de satisfação.
Democrático:	Também chamado de estilo participativo, pelo fato de o líder compartilhar com os empregados sua responsabilidade de liderança, envolvendo-os no processo de tomada de decisão. Assim, o grupo participa na discussão da programação do trabalho, na divisão das tarefas e as decisões são tomadas a partir das discussões do grupo. O líder assume uma atitude de apoio, integrando-se ao grupo, sugerindo alternativas sem, contudo, as impor.
***Laissez-Faire*:**	É do tipo não diretiva; o líder funciona como elemento do grupo e só intervem se for solicitado. É o grupo que levanta os problemas, discute as soluções e decide. O líder não intervem na divisão de tarefas, limitando-se a sua atividade, a fornecer informações, se a sua intervenção for requerida. Nos grupos com esse tipo de líder, quando o grupo não tem capacidade de auto-organização, podem surgir freqüentes discussões, com desempenho das tarefas pouco satisfatórios.

Fonte: Adaptado Lewin (*apud* MACHADO, 2000).

7.1 CARACTERÍSTICAS ESSENCIAIS DE UM LÍDER

Após a análise de algumas bibliográficas destacam-se abaixo, Quadro 5, algumas características que o líder deve possuir.

Quadro 5 - Algumas características que o líder deve possuir.

▪ Ser estudioso;	▪ Ter flexibilidade
▪ Ser empreendedor;	▪ Ser criativo
▪ Saber transmitir o seu conhecimento;	▪ Ser comunicativo
▪ Acreditar nas capacidades de sua equipe;	▪ Ter espírito de liderança
▪ Saber delegar as tarefas para a equipe;	▪ Ter iniciativa
▪ Ter conhecimento do negócio;	▪ Ter dinamismo
▪ Ter visão sistêmica;	▪ Saber como fazer um bom planejamento
▪ Saber trabalhar em equipe;	
▪ Ter um bom relacionamento interpessoal;	

Ao assumir um papel de líder é preciso ter o olhar sobre todos, ter a visão crítica da situação que se apresenta, quem são as pessoas que compõem o grupo e qual o resultado a ser alcançado. Este olhar deve ser diferenciado: desloca a realidade para focar novamente (SANTOS,2008).

2.7

8. BENEFÍCIOS DE UMA BOA LIDERANÇA NA GESTÃO DE PESSOAS.

Para Ferreira(2011) “Para se tornar um líder eficaz para os outros, primeiro aprenda a ser seu próprio líder”.

Liderar, não é uma tarefa simples, um dos processos principais para o líder é saber o entendimento da cultura organizacional, do planejamento estratégico da mesma e alinhar sua equipe de acordo com as competências colaborativas de cada um para atingir os resultados esperados.

Isso faz com que cada colaborador se sinta útil na colaboração do processo de produção, fazendo com que a organização aumente a produção, melhore sua rentabilidade, perca menos matéria prima, aumente a lucratividade, com tudo, se a organização tiver um bom líder que motive seus colaboradores, teremos os mesmos satisfeitos, mais participativos e conscientes de sua função, vistam a camisa da organização e busquem os mesmos ideais.

Para o líder é também de fundamental importância saber separar seus colaboradores a fim de conciliar os objetivos organizacionais com os pessoais, a fim de beneficiar todas as partes envolvidas.

Ferreira (2011) também citou que:

> Liderança, na verdade, 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. (FERREIRA, 2011)

Ter o mesmo foco e direção é essencial para o crescimento e desenvolvimento de todos colaboradores. O bom líder não é aquele que sabe tudo, mais sim aquele que sabe identificar a melhor equipe para cada função desenvolvida do seu dia-a-dia. Uma liderança pode nortear o futuro caminho da organização.

9. COMPARAÇÃO ENTRE LIDERANÇAS DO PASSADO COM A DO FUTURO

Os líderes do passado preferiam manter as pessoas em estado de ignorância para facilitar a manipulação através da intimidação e do autoritarismo. Felizmente essa era está chegando ao fim. Quem tenta manter-se na liderança utilizando dessa filosofia está fadado ao fracasso, visto que hoje existem poucos seres humanos ingênuos.

Para DUTRA (2006, p. 349)

> Liderar e obter êxito nos dias atuais é necessário ter paciência, humildade disciplina, respeito e compromisso. Além do mais num mundo competitivo como o de hoje, produtividade significa muito mais que a produção física em si. (DUTRA, 2006, p. 349)

Um ser humano motivado produz muito mais do que dez outros que estejam sendo subjugados ou coagidos pelo temor.

O líder do século XXI alcançará status pela sua capacidade em lidar com as diferenças, respeitando-as e utilizando-as como fator decisivo para o progresso do projeto e para o bem comum, ao mesmo tempo. O líder do futuro será aquele que respeitará os seus liderados, permitindo e até estimulando o desenvolvimento das competências e habilidades da equipe, exercendo seu poder de uma forma mais humana.

Em outras palavras, o novo líder será aquele que suprimirá o exercício do poder para exercitar a autoridade motivadora. Ao invés de controlar pelo medo, contagiará a equipe, encorajando as pessoas a se sentirem mais seguras, dignas e necessárias ao bom desempenho das tarefas que lhes serão confiadas (LARROSA,2010).

O novo líder deverá ser ainda profundo conhecedor da psique humana. Deverá compreender e respeitar o lado abstrato da organização, de forma que ele aprenda a trabalhar as diferenças de tal forma a criar uma equipe harmônica e cooperativa, onde todos os membros irão se sentir integrados e valorizados.

Todos os grandes líderes de fato são pessoas que se mostram capazes de dirigir um projeto com extrema paixão, sentimento e entusiasmo. Essa demonstração de amor, afeto e fé ao que se faz ou se pretende fazer, cativa as pessoas e as atraem como um imã, para perto de si.

10. O QUE SE ESPERA DE UM LÍDER NO FUTURO

Segundo Covey (2002), o líder desse milênio será alguém capaz de desenvolver uma cultura ou sistema de valores baseados em princípios. Desenvolver tal cultura será um desafio extraordinário e somente será alcançado por líderes com visão, humildade e coragem para aprender continuamente. Princípios são como bússolas sempre indicando o caminho a seguir.

Espera-se que o líder tenha uma perspectiva daquilo que quer, pense no futuro, e para isso faz-se necessário um planejamento estratégico organizacional, deixando os objetivos claros e estabelecer metas, das ambas as partes (organização e colaboradores), com isso a responsabilidade e envolvimento é de todos; neste sentido o espírito de equipe.

O líder do futuro tem que dar condições necessárias, para que os seus colaboradores exerçam suas funções com comprometimento e como um membro ativo nas tomadas de decisões, envolvendo todos nos processos da organização, com consciência de responsabilidade social e como integrante importante na mesma. O líder depende das pessoas que formam sua equipe e precisa delas para realizar o trabalho solicitado pela organização com eficácia e eficiência (FERREIRA, 2008; REIS, 2008 p. 91).

De acordo com Megginson (1998 p.514), foram identificadas as qualidades que serão importantes para os líderes de sucesso do futuro. Essas características são igualmente importantes para os gerentes de hoje.

Os líderes mais efetivos terão muitos das seguintes características:

a) Caráter ou a integridade que faz com que as pessoas confiem nele;

b) Iniciativa ou a disposição para prover as idéias e assumir o risco de fracasso ou as chances de sucesso;

c) Desejo de servir às pessoas, escutando-as e ajudando-as em seu crescimento e desenvolvimento;

d) Inteligência evidenciada pela capacidade de pensar a um alto nível de competência, analisar efetivamente e aprender com rapidez;

e) Consciência e percepção do que se passa ao seu redor, dentro e fora da empresa;

f) Previsão, visão e intuição para sentir as probabilidades do que pode afetar a organização e o seus colaboradores;

g) Mentalidade aberta e flexibilidade para considerar novos fatos, idéias e situações;

h) Persuasão e empatia para lhes permitir convencer os colaboradores ao invés de lhes dar ordens para ação.

11. METODOLOGIA

Este artigo trata-se de uma pesquisa básica de caráter exploratório através de revisão bibliográfica e de um estudo de caso baseado na leitura e análise sobre a matéria "O Perfil do Líder Petrobras 2015", fazendo analogia dos temas relacionados.

11.1 ESTUDO DE CASO

Após analise do texto O Perfil do Líder Petrobrás 2015, pode-se constatar que a revisão bibliográfica é pertinente com o novo Perfil de líder que a Petrobrás almeja, o estudo identifica autores nacionais e internacionais, para traçar um novo perfil de líder requerido para Petrobras de acordo com sua Missão e Visão 2015.

A Petrobras faz alguns questionamentos à questão do perfil do líder do futuro para a organização, e com esses questionamentos procura soluções, a qual a orienta o processo, buscando soluções para a liderança corporativa e aceitação do mesmo e envolvimento de todos. O texto traça um Perfil do Líder do futuro e sua adequação para a Petrobras, com respaldo cientifico. Observa-se a contribuição do perfil de líder do Getúlio governou na época para a Petrobras: realista, ambicioso, planejador e viabilizador de projetos, mas não conseguia agradar todos, permanecendo na cultura da organização até os dias atuais, o qual se faz importante tais mudanças, a cultura de gestão de pessoas.

A pesquisa dá importância também ao conhecimento que o líder deve ter da cultura da organização e que ele deve ser inspiração para os seus colaboradores.

Atualmente as organizações não só buscam líderes que satisfaçam os seus clientes e colaboradores, buscam um líder que pense num todo, conforme as exigências do mundo globalizado, mas que visa no investimento do conhecimento e ao preparo de pessoas satisfeitas e competentes para o mercado.

Conforme o autor Boyett, a circunstância e a personalidade da pessoa se agregam para fazer surgir o líder. E entre outros autores essa liderança só perpetuará através de premissas, valores baseados em princípios, tais como confiabilidade em nível pessoal, baseada no caráter e na competência, e confiabilidade em nível interpessoal, baseada na relação ganha-ganha.

O texto da ênfase a ética para construção de um clima organizacional harmonioso, influenciando na qualidade de vida no trabalho e para o desenvolvimento cultural e preservação do mesmo na organização. O colaborador do século XXI tem consciência do seu papel na organização e conhecimento do negócio e as organizações reconhecem que as suas principais riquezas estão nas pessoas a qual trabalham. Um líder sabe identificar os pontos fortes e os talentos das pessoas e desenvolvê-la continuamente e tem um carisma inato e entre outras características que podem ser aprendidas e desenvolvidas.

O estudo de caso mostra o beneficio que a organização Petrobras consegue através de bom líder, de uma boa gestão de pessoas e a valorização na qualidade de vida no trabalho.

A companhia tem o objetivo de prover diretrizes para as práticas de gestão alinhadas ao plano estratégico 2015, deixando transparentes as expectativas acerca do perfil desejado em relação ao cargo do gestor em todos os níveis.

De acordo com Rodriguez, Loureiro e Vieira (2006), as competências organizacionais individuais que os gerentes devem possuir para assegurar que a Petrobras seja reconhecida pelas suas competências-chaves são:

- **Atuação estratégica**: capacidade de formular os planos de ação orientados para o êxito das estratégias da Petrobrás. Pressupõe a capacidade de ajuste constante dos planos em função da evolução dos cenários e seu impacto no posicionamento competitivo da empresa.
- **Capacidade de decisão**: capacidade de agir com rapidez e flexibilidade na tomada de decisão. Inclui a habilidade de assumir riscos tomando decisões em situações incertas, adversas e ambíguas.

- **Criatividade**: capacidade de desprender-se de paradigmas e modelos mentais preexistentes, interpretar situações e criar soluções não usuais. Incluir o incentivo ao surgimento de novas idéias, avaliação de sua viabilidade e implementação. Pressupõe um espírito crítico e questionador.
- **Foco no cliente**: capacidade de identificar e entender as necessidades dos clientes e dos mercados, atuais e potenciais, para que seja possível se antecipar e desenvolver novas oportunidades para a empresa e fortalecer as relações já existentes. Implica levar em conta as características relevantes dos produtos e serviços que agregam valores para o cliente e intensificam sua satisfação.
- **Iniciativa**: capacidade de agir prontamente sem depender de instruções alheias e atuar com determinação em situações de crise. Inclui ter um espírito empreendedor realizando ações para criar novas oportunidades ou evitar crises futuras.
- **Liderança de pessoas**: capacidade de inspirar, motivar, desenvolver e conduzir pessoas para o alcance de metas de alto desempenho. Inclui manter um ambiente de colaboração e uso do pleno potencial de cada membro da equipe, em alinhamento com as estratégias da empresa.
- **Negociação**: habilidade de obter condições e resultados satisfatórios para as partes envolvidas em um processo de negociação. Pressupõe ter empatia pra identificar os reais interesses da outra parte e saber comunicar oportunamente os seus, estabelecendo acordos de benefício mútuo.
- **Orientação para resultados**: capacidade de alcançar e superar resultados, utilizar forma eficiente os recursos e criar valor para a empresa.
- **Visão sistêmica**: capacidade de agir considerando a integração entre as áreas da empresa e entre a empresa e os ambientes externos, facilitando a colaboração e a sinergia entre elas. Inclui o estímulo à colaboração e à sinergia entre as unidades organizacionais.

12. CONCLUSÃO

Conclui-se que o perfil do líder influencia no desempenho empresarial e na gestão de pessoas, e que o mesmo tem a capacidade de levar a organização em declive ou ascensão, através de seu perfil de liderança e da maneira que é administrada a Gestão de pessoas.

Hoje no mundo dos negócios a competitividade está cada vez mais acirrada, e é de suma importância que a organização, além de propiciar um ambiente de trabalho que aflore a criatividade, propicie também um clima de trabalho harmonioso, onde toda a equipe, além de valorizada, possa atuar de forma a somar forças, conhecimentos e talentos, fazendo da improvisação, da adaptação, da imaginação, bem como, da criatividade, um trampolim para o sucesso.

Fica claro que quando se tem uma boa liderança, os benefícios são muitos, tanto para organização quanto para seus colaboradores, pois visam o crescimento pessoal e organizacional. Dentro de uma nova perspectiva de mercado, é essencial que todos (líder, colaboradores e organização), tenham o mesmo foco em direção a objetivos e resultados legítimos para construção de uma organização saudável. Contudo, o estudo traçou vários perfis de lideres para melhor adequação da organização e fez uma analogia entre o líder do passado e o líder atual e relatou como gerenciar pessoas através de uma gestão que saiba escutar, ouvir e respeite a opinião dos colaboradores e envolva todos no processo da organização e só assim poderá delegar cada vez mais, para obtenção de bons resultados no desempenho empresarial.

13. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

BERTELLI, SANDRA BENEVENTO. Gestão de pessoas em administração hospitalar. Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark, 2004.

BETANIA, TANURE; EVANS,PAUL E PUCIK, VLADIMIR. A Gestão de Pessoas no Brasil: Virtudes e Pecados capitais. 2ª tiragem, editora Elsevier, 2007.

BITTENCOURT, DÊNIA FALCÃO DE. Gestão estratégica de pessoas nas organizações públicas. Palhoça: Unisul Virtual, 2008.

CHIAVENATO, IDALBERTO,Gestão de Pessoas, terceira edição, Editora Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, IDALBERTO. Desempenho Humano nas Empresas: Como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados. 6ª ed. – São Paulo: editora Manole, 2009.

CHIAVENATO, IDALBERTO. Recursos humanos: o capital humanos das organizações. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CONTE, ANTONIO LÁZARO. Qualidade de vida no trabalho, 2003. Disponível em: http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/revista_fae_business/n7/rev_fae_business_07_2003_gestao_10.pdf. Acessado em 04 de Setembro de 2011.

DEMO, GISELI. Políticas de Gestão de Pessoas nas Organizações: Papel dos Valores Pessoais e da Justiça Organizacional. 2ª ed. Ex 3 - São Paulo: editora Atlas,2008.

DUTRA, JOEL SOUZA. Gestão de Pessoas, modelos, processos, tendências e perspectiva, Editora Atlas,2002.

FERREIRA, ADEMIR ANTONIO; REIS, ANA CARLA FONSECA; PEREIRA, MARIA ISABEL. Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias. 1ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008

FERREIRA, JOSÉ JULIO CAMÊLO. Liderando Líderes, 2011. Disponível em http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=5y60toncf. Acesso em 07 de Setembro de 2011.

GIL, ANTONIO CARLOS. Administração de recursos humanos: um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 1994.

LACOMBE, FRANCISCO; HEILBORN,GILBERTO. Administração: Princípios e Tendências. 1ª ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

LARROSA, JORGE. O Papel do Líder, 2010. Disponível em: http://www.dras.com.br/biblioteca/papellider.htm. Acessado dia 01 de Setembro de 2011.

LEZANA, ÁLVARO G. R; PEDRO, ANDREIA M; VENTURA, GILMARA F; SANTOS, MICHELLE S. DOS. A liderança, o poder e o intraempreendedorismo. Disponível em: www.pp.ufu.br/cobenge2001/trabalhos/emp014.PDF. Acesso em 27 de Setembro de 2011

LIBANIO, J. B. Condição Humana e Felicidade, 2009. Disponível em: http://www.jblibanio.com.br/modules/smartsection/item.php?itemid=13. Acessado em 04 de Setembro de 2011.

MEGGINSON, LEON; MONSLEY, DONALD; PIETRI, PAUL H. Administração: Conceitos e Aplicação. 4ª ed. São Paulo: HARPER & ROW DO BRASIL, 1998.

MELLO, FABIO BANDEIRA DE. Perfis de Líderes. Disponível em: http://www.gpportal.com.br/2010/08/10-perfis-de-lideres.html. Acesso em 20 de Agosto de 2011.

MOTTA, PAULO R. Transformação Organizacional: a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1998, p.101

OLIVEIRA, JAYR FIGUEIREDO; SILVA,EDISON AURÉLIO DA. Gestão Organizacional, Descobrindo uma Chave de Sucesso para os negócios, Editora Saraiva, 2006.

PEPE, CASSINO RICARDO; QUADROS, LAURA RINALDI DE. Liderança: Evidenciando a importância de um líder dentro da organização (estudo de caso), 2008. Disponível em http://web03.unicentro.br/especializacao. Acesso em 15 de outubro de 2011

RODRIGUEZ, MARTIUS; LOUREIRO, JULIANO; VIEIRA, RITA. Compartilhando Conhecimento para o Desenvolvimento dos Negócios – Petrobrás: O Perfil do Líder Petrobras 2015 –223 a 259 pág. – 1ª edição – ed. Qualitymark- 2006 .

SANTOS, MARISA DE FÁTIMA POÇAS ALVES DOS. Liderança Com Criatividade: A Chave Da Gestão De Pessoas. 2008. Disponível em: http://www.rhportal.com.br/artigos. Acesso em 29 de Agosto de 2011.

SENGE, P. A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende. 21ª ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2006.

SINK, D. SCOTT; TUTTLE, THOMAS C. Planejamento e medição para a performance. Rio de Janeiro:Qualitymark, 1993.

SOVIENSKI, FERNANDA; STIGAR,ROBSON. Recursos Humanos X Gestão de Pessoas. Gestão: revista cientìfica de Administração,v.10n.10,jan/jun,2008.

TOLEDO, FLAVIO. O que são recursos humanos. São Paulo: ed. Brasiliense, 2003.

ULRICH, D. Recursos Humanos Estratégicos. São Paulo: Editora Futura, p. 53-78, 2000.

VERISSIMO, CARLOS. Gestão de Pessoas, 2005. Disponível em: http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/gestaodepessoas/10482/. Acesso em 27 de Setembro de 2011.