

AS CARACTERÍSTICAS DO GESTOR DE PESSOAS EFETIVO

Fernando Queiroz Fernandes¹

RESUMO

Este artigo foi desenvolvido a partir da categorização de nove características mais visíveis do gestor de pessoas efetivo, tendo como fundamentação teórica as teorias/abordagens sobre liderança, encontradas nos livros, artigos e apostilas estudados durante o MBA em Gestão de Pessoas na Fundação Getúlio Vargas (FGV) durante os anos dois mil e onze e dois mil e treze.

A fundamentação prática ocorreu a partir de duas pesquisas, através de dois questionários que foram feitos principalmente com gestores das áreas de produção e manutenção de uma Empresa de grande porte no Estado do Espírito Santo; entre os dias vinte e cinco de novembro e dezesseis de dezembro de dois mil e treze. A ferramenta utilizada para desenvolver e analisar a pesquisa foi o site www.surveymonkey.com.br, onde foi necessário fazer uma assinatura para melhor aproveitá-la.

A partir da teoria sócio-antropológica “observação participante”, o autor pode confirmar neste trabalho científico suas percepções pessoais sobre as características mais visíveis do gestor de pessoas que fazem parte da Empresa.

Palavras Chave: Gestor de Pessoas, Liderança, Características Pessoais.

INTRODUÇÃO

Este artigo sobre as características do gestor de pessoas efetivo tem como **objetivo geral** categorizar para analisar nove características visíveis que compõem o gestor de pessoas efetivo, que foram coletadas através de uma pesquisa com gestores de uma Empresa no Estado do Espírito Santo. Como **objetivo específico**, esse artigo descreve as nove características visíveis do gestor efetivo.

Como resultados a serem alcançados, visa-se: **a)** utilizando a fórmula efetividade = eficiência + eficácia, este artigo buscará identificar quais são as principais características comuns entre os gestores que possuem alto desempenho nas suas funções. Sabe-se que desempenho é a transformação de competências em resultados. **b)** Buscar-se-á demonstrar através de duas pesquisas, que os gestores mais efetivos são aqueles que possuem algumas características comuns que os proporciona transformar suas competências intrínsecas e aquelas que ele adquiriu na academia e com a experiência acumulada profissionalmente, em resultados que os definam como verdadeiros gestores de pessoas efetivos.

Como resultados a serem alcançados e demonstrados nesta pesquisa, serão utilizadas duas pesquisas através do site de pesquisa Survey Monkey, além de dissertar sobre a fórmula efetividade = eficácia + eficiência para categorizar quais são os gestores de pessoas efetivo. Em seguida, conforme citado na seção um, propõe-se demonstrar quais são as características comuns encontradas no gestor de pessoas efetivo. Os fundamentos destas características serão

¹ Este artigo foi desenvolvido a partir de um TCC do curso MBA em Gestão de Pessoas na Fundação Getúlio Vargas (FGV) em Vitória/ES, com o título: As Características do Gestor de Pessoas Efetivo. Orientado pelo Professor Ms Flávio Alexandre Cavalcante. Artigo apresentado no II Congresso Internacional de Teologia e Ciências das Religiões da Faculdade Unida de Vitória/ES e UFES, realizado entre os dias 09 e 12 de Junho de 2015. fequefe@hotmail.com

encontrados, observados e demonstrados a partir dos questionários que serão aplicados entre os gestores de uma empresa no Estado do Espírito Santo.

Dentre as várias características de um gestor (a) de pessoas efetivo, o autor priorizou elencar nove dentre as mais visíveis. Não foi objetivo deste artigo avaliar as características relacionadas ao comportamento, pois para isso seriam necessários a aplicação de alguns teste psicológicos – área que o autor não possui formação. Se tivéssemos tratando de uma dissertação, estes testes relacionados ao comportamento do gestor deveriam ser terceirizados para um profissional que possua competência para aplicá-los. Sendo assim, as nove características que foram contempladas neste trabalho acadêmico foram:

- 1. Formação familiar diferenciada**
- 2. Formação acadêmica de qualidade**
- 3. Ambiente organizacional**
- 4. Capacidade de trabalhar em equipe**
- 5. Educação/formação continuada**
- 6. Visão sistêmica**
- 7. Utilização de ferramentas de gestão**
- 8. Orientação para resultado**
- 9. Inteligências múltiplas**

Chiavenato (2010, p. 163) menciona sobre uma pesquisa que a Fundação para o Prêmio Nacional de Qualidade (www.fpnq.org.br) utiliza e que foi desenvolvida pela FDC (Fundação Dom Cabral), sobre as “Tendências do Desenvolvimento das Empresas no Brasil”. No tópico onde a pesquisa faz referências à gestão de pessoas nas organizações, a pesquisa demonstra dezenove principais competências que as empresas estão requerendo dos seus colaboradores, que são:

Orientação para resultados – Capacidade de trabalhar em equipe – Liderança – Relacionamento Interpessoal – Pensamento sistêmico: visão do todo – comunicabilidade – Empreendedorismo – Negociação – Capacidade de atrair e reter colaboradores – Capacidade de inovar – Percepção de tendências – Multifuncionalidade – Visão de processos – Conhecimento da realidade externa – Garra, ambição – Pôr a mão na massa: carregar o piano – Habilidade em lidar com paradoxos – Domínio do inglês – Domínio do espanhol.

Como mencionado por Chiavenato em sua obra: Gestão de Pessoas, Terceira Edição, Totalmente Revista e Atualizada, essa artigo está bastante atualizada na questão do refletir sociologicamente o trabalho, as organizações e o que existe de mais valioso – os colaboradores, aqueles que geram todos os resultados da organização, em especial e tratado neste trabalho científico – o gestor de pessoas, a liderança.

Conceituação

O conceito do termo “Gestão de Pessoas” é definido por Chiavenato (2010, p. 009) como “o conjunto integrado de atividades de especialistas e de gestores – como agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas – no sentido de proporcionar

competências e competitividade à organização”. O termo administração de recursos humanos que é precedente à gestão de pessoas, originou nas organizações durante a década de 60, a partir da introdução de conceitos originários da Teoria Geral dos Sistemas, tendo como um dos seus principais expoentes o biólogo alemão Ludwig von Bertalanffy (1901-1972), como nos informa Gil (2010, p. 20). Foi a partir de Bertalanffy que o termo integração de alguns ramos do conhecimento humano puderam ser analisados de forma complementar, sendo os princípios deste conhecimento aplicados e entendidos como sistemas: físicos, químicos, sociais, psicológicos, entre outros. Para Chiavenato (2010, p. 006), os objetivos organizacionais e os objetivos individuais são parecidos e caracterizados da seguinte forma:

Objetivos Organizacionais	Objetivos Individuais
Sobrevivência	Melhores Salários
Crescimento Sustentado	Melhores Benefícios
Lucratividade	Estabilidade no Emprego
Produtividade	Segurança no Trabalho
Qualidade nos Produtos/Serviços	Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)
Redução nos Custos	Satisfação no trabalho
Participação no Mercado	Consideração e Respeito
Novos Mercados	Oportunidades de Crescimento
Novos Clientes	Liberdade para Trabalhar
Competitividade	Liderança Liberal
Imagem no Mercado	Orgulho da Organização

É possível verificar que os objetivos pessoais são alcançados em sintonia com os objetivos organizacionais, pois somente a partir do esforço pessoal, sem fazer parte de uma organização pública, privada ou do terceiro setor, as pessoas não alcançariam suas metas. Organização e colaboradores são interdependentes.

NOVE CARACTERÍSTICAS VISÍVEIS DE UM GESTOR DE PESSOAS EFETIVO

A disciplina Gestão de Desempenho do curso MBA em Gestão de Pessoas da FGV é a que se aprofunda mais no tema Organizações de Alto Desempenho – que possuem gestores e colaboradores que desejam e buscam o máximo possível de efetividade no desenvolver de suas funções. As Organizações de Alto Desempenho utilizam quatro estratégias para estimular o comprometimento (combustível do alto desempenho)¹: **1ª Estratégia** – o crescimento individual depende do desempenho (descentralização do poder – prática do *empowerment*). **2ª Estratégia** – disponibilização e acesso livre a informação (transparência). **3ª Estratégia** – intensificação do conhecimento (incentivos com bolsas de estudos para os colaboradores). **4ª Estratégia** – vinculação do desempenho com recompensa (utilização da remuneração variável como meio de recompensa pelo atingimento das metas propostas pela organização).

1 – Formação Familiar Diferenciada

Essa característica visível dos gestores de pessoas efetivo, foi observada pelo autor deste artigo durante os quatorze anos de experiência que possui como colaborador da empresa pesquisada. É observável (e defendido por alguns autores mencionados a seguir) que o histórico familiar é um fator relevante na formação de um líder. Cavalcanti et al. (2009, p. 74) cita Byham, Smith e Paese (2003), que afirmam existem quatro domínios básicos de competências para a liderança, a saber: “habilidades interpessoais, de liderança, de negócio/administração e atributos pessoais”. Escrevendo sobre o desenvolvimento da liderança, a autora menciona Boyett e Boyett (1999), onde estes autores descrevem alguns aspectos importantes e necessários:

as experiências na primeira infância, educação voltada para as artes, experiência profissional e de vida, e treinamento em áreas específicas, como comunicação, por exemplo. O que podemos constatar é que as experiências da primeira infância (elogios, críticas, experimentação, disciplina, entre outras), aliadas a uma educação formal integrada a atividades lúdicas (poesia, música, arte, teatro, história, filosofia e dança), são importantes para a formação do líder e podem fazer a grande diferença para um não líder. A ausência desses atributos de sensibilidade pode impedir a formação de um líder? A resposta é: não. O verdadeiro líder pode buscar o seu autodesenvolvimento como forma de superar os hiatos em sua formação, ao valorizar a integração do pensamento, sentimento, sensação e intuição.

Foi a partir de observações participante do autor deste artigo, que é possível constatar o que Cavalcanti et al. (2009, p. 74) mencionou citando Boyett e Boyett (1999), onde as características mais visíveis dos gestores de pessoas efetivo estão ligadas, entre outras, à seu acúmulo de conhecimentos, habilidades e atitudes que ele trouxe na bagagem quando foi contratado pela organização. Cita-se o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, e todas as experiências vividas na família, entre os amigos, no bairro, no grupo o qual fazia parte (esporte, igreja, entre outros), na universidade e em alguns casos, o conhecimento adquirido em outras organizações. Souza et al. (2009, p. 98) escrevendo sobre a percepção no processo de avaliação de desempenho, no informa que:

Com exceção da etapa de avaliação infantil, as demais são influenciadas pelos valores que marcam nossa personalidade, originados das experiências e interações sociais. Portanto, nossos valores são construídos e fortalecidos pelo ambiente em que vivemos e influenciam nosso modo de perceber e avaliar o mundo organizacional.

Dissertando sobre a relação comprometimento pessoal e a satisfação no trabalho, Souza et al. (2009, p. 102), cita Lucena (1992, p. 69), que afirma o seguinte:

O comprometimento não nasce de um impulso ou de uma ordem superior, mas é algo que se desenvolve de dentro para fora; é decisão pessoal, é a manifestação objetiva de querer fazer. A satisfação no trabalho é consequência dos interesses desenvolvidos em todas as áreas da vida do indivíduo. A satisfação, ao se vincular a um sentimento de prazer ou dor, afeta a percepção e a avaliação do outro. Portanto, satisfação ou a insatisfação de qualquer aspecto da vida de uma pessoa afeta todas as demais.

O autor desse artigo acredita que é possível aos pais (ou responsáveis pela criança), desenvolver uma “espécie de *coach*”, um mentor, em relação ao adulto de amanhã que será um gestor de pessoas efetivo (ou um colaborador que possua alto desempenho na sua função). Haja visto que é observável que os pais que possuem mais condições financeiras, acabam encaminhando os filhos para as melhores escolas e universidades, orientando desta forma para que aquela criança se torne um adulto de pelo menos média performance nas organizações

públicas ou privadas o qual conseguirá seu emprego. O termo *coach* em inglês designa a figura de um treinador de esportes coletivo. Nas teorias de desenvolvimento de liderança designa uma espécie de mentor, de professor, de orientador.

Leite et al. (2009, p. 133) define *coaching* como “...um processo de desenvolvimento humano...[...] Supõe orientação personalizada ao contemplar as habilidades, as competências individuais, assim como as características de personalidade dos indivíduos e suas interações nas equipes de alto desempenho”. Dissertando sobre os resultados da ação humana, e que é possível considerar aquilo que os pais de uma criança proporciona para seu desenvolvimento, Carbone et al. (2009, p. 27), escreve que a ação é

a única atividade que se exerce diretamente entre os homens sem a mediação das coisas e das matérias. Traz consigo a marca da imprevisibilidade dos homens como seres singulares. Os resultados finais obtidos da ação humana são os fatos e histórias que podem ser reificados. Essas histórias são socialmente construídas. A ação só existe por meio da palavra, da argumentação, do discurso. [...] deve-se conceber o conceito de conhecimento como “crença verdadeira justificada”. É somente através da ação que uma pessoa pode construir a sua identidade: nós somos o que fazemos.

Carbone et al. (2009, p. 56), afirma que o desempenho é a consequência da competência. O desempenho representa uma expressão, uma manifestação da competência. Sabe-se que os responsáveis pela criança podem proporcionar a geração de competências para ela, proporcionando os estudos em boas escolas, a prática de esporte e a condição de variedade de experiências que irão compor o bojo de competências que ficarão impressa em alto relevo no comportamento, nas habilidades e nas atitudes dela. Carbone et al. (2009, p. 73), disserta que

o desenvolvimento de competências humanas depende essencialmente de três fatores: do interesse da pessoa por aprender; um ambiente de trabalho que incentive a aprendizagem; e do sistema de educação corporativa disponível ao indivíduo.

De acordo com Carbone et al. (2009, p. 73), é possível trocar o ambiente de trabalho pelo ambiente familiar; e trocar o sistema de educação corporativa pelo sistema educacional o qual a criança terá acesso, para que gere nela o interesse por aprender e o desenvolvimento de competências humanas. Leite et al. (2009, p. 71), dissertando sobre princípios de análise de performance, escreve que

entre 5% e 15% da performance humana dependem de conhecimento e habilidades; abaixo da superfície deste *iceberg* estão:
atitudes, feedback e consequências;
ambiente de trabalho, ferramentas e recursos;
prioridades, normas e procedimentos;
práticas gerenciais;
estrutura e objetivos da organização;
cultura.

O *coaching* envolve aconselhamento, ensinamento, monitoria e confrontação, como nos informa Tonet et al. (2009, p. 88). Para a autora, o *coaching* exige que *coach* possua algumas características práticas e fundamentais tais como ouvir, analisar e “compreender o comportamento humano, identificar conflitos, focalizar o acerto, identificar e clarificar erros, fazer a leitura de cenários presentes e futuros, e também atitudes tais como ser empático, solidário, apoiador, confiante e amigo”. É possível perceber que muito provavelmente não existem pessoas melhores para proporcionar essas características de *coach* para uma criança do que seus pais ou responsáveis. Souza et al. (2009, p. 22) escreve que “podemos perceber que múltiplas influências, ao afetar o potencial do ser humano, irão possibilitar um desempenho mais efetivo ou não”. A singularidade organizacional tem como causa a integração diária dos valores individuais que fazem parte da organização, e que por não se

dissociarem da educação que receberam no ambiente familiar, são vividos, acrescentados (e em alguns casos diminuídos) no ambiente organizacional.

2 – Formação Acadêmica de Qualidade

Carbone et al. (2009, p. 82), citando Polanyi (1983), escreve que existem dois tipos de conhecimentos, o tácito e o explícito. O conhecimento tácito é aquele que está relacionado com as experiências pessoais durante toda vida. Ele é “pessoal, relacionado a um contexto específico e difícil de ser formalizado e comunicado [...] incluindo elementos cognitivos e práticos”. O conhecimento explícito é o tipo de conhecimento que pode ser comprovado a partir dos certificados/diplomas conquistados após se concluir alguma etapa da educação formal.

Os modelos de gestão do capital intelectual das organizações, também conhecidos como sistemas de avaliação dos ativos intangíveis, possuem exemplo o *Balanced Scorecard* (BSC), de Kaplan e Norton (2004); o navegador da Skandia, de Edvinsson e Malone (1998); o radar, de Stewart (1998); o sistema de gerenciamento e avaliação de patrimônios de conhecimento, de Sveiby (1998). Eles ensinam como “alcançar o sucesso financeiro: ampliar o foco para os ativos intangíveis, monitorando indicadores para esses ativos, em vez de utilizar apenas os indicadores financeiros tradicionais”.

Foi observado pelo autor deste artigo (e comprovado pela pesquisa) que num ambiente de uma indústria de grande porte, uma das características mais visíveis do gestor de pessoas efetivo é sua formação acadêmica em universidades federais de alta qualidade, dentre as quais se destaca a UFOP. Essa universidade se destaca devido os alunos conviverem em repúblicas, o que trabalha profundamente as relações interpessoais dos estudantes de engenharia ao longo dos cinco anos de formação, pois eles possuem o estigma de serem profissionais mais orientados para tarefas do que para pessoas².

A formação acadêmica de qualidade proporciona ganhos elevados na formação de um capital intelectual diferenciado. Ao contrário dos bens financeiros, o capital intelectual tem o poder de se multiplicar. “O capital financeiro se deteriora e, enquanto um ganha, o outro perde”, haja visto que os bens financeiros não conseguem estar em dois ou mais lugares ao mesmo tempo. Já o conhecimento é um poder que qualquer pessoa pode obter. O conhecimento pode e deve ser disponibilizado para outras pessoas sem que o seu detentor fique destituído dele, como nos lembra Tonet et al. (2009, p. 59).

3 – Ambiente Organizacional

Um dos pressupostos para o desenvolvimento deste artigo é que para um gestor de pessoas ser considerado efetivo, é necessário um conjunto de fatores que servem de pilares para se alcançar este patamar. Um destes pilares é o ambiente organizacional e a cultura organizacional o qual o gestor de pessoas faz parte. Como exemplo de um ambiente organizacional favorável, é possível citar a utilização de: ferramentas e *softwares* de gestão que os gestores possuem acesso, o nível de informação que a organização divulga para eles, o investimento em capacitação e bolsas de pós-graduação, entre outros, os quais potencializam a existência de gestores de pessoas efetivo, de alto desempenho. Escrevendo sobre algumas variáveis mais importantes para se compreender o cotidiano organizacional, e que o autor chama de perspectiva integrativa das organizações, Ferreira et al. (2009, p. 28) menciona as seguintes e seus pesquisadores:

estilos de liderança (Mintzberg, 1995; Cavalcanti, 2004), desenvolvimento de equipes (Mascovici, 1995), processo decisório (Pereira e Fonseca, 1997), poder,

processos de mudança (Motta, 2001); planejamento estratégico (Ansoff, 1977), valores (Rescher, 1969), ambiência (Lawrence e Lorsch, 1967).

Dissertando sobre cultura organizacional, Bitencourt et al. (2004, p. 244) menciona que apesar “de as conceituações apresentarem-se com nuances e mesmo diferenças, em um aspecto parece haver consenso entre os estudiosos, que é o de atrelar cultura organizacional ao condicionamento dos integrantes de uma dada organização, no que tange às ações e aos comportamentos socialmente aceitos pela mesma”. A cultura organizacional é compreendida pelos conhecimentos formados na organização e que servem para dar respostas às necessidades diárias da empresa, como nos informa Tonet et al. (2009, p. 135).

Escrevendo sobre as necessidades humanas no ambiente organizacional, Bitencourt et al. (2004, p. 392), menciona que é possível fazer “um breve resumo atualizado, podemos dizer que as necessidades humanas, no trabalho, consideradas fundamentais são”:

- Ser reconhecido por suas atribuições e tratado como ativo valioso;
- Ter oportunidades de crescer e desenvolver-se como pessoa, como ser humano;
- Compreender seu papel e como ele se encaixa no propósito da empresa e ainda como pode contribuir para realizá-lo;
- Ser percebido, compreendido, tratado e respeitado como ser humano;
- Perceber que seus objetivos e propósito pessoal são valorizados, e que sua realização não só é possível, como se harmoniza com o propósito da empresa onde trabalha;
- Obter recompensas morais, e não apenas materiais.

É citado pela autora ainda sobre uma matéria publicada pela revista Exame (Janeiro de 2002), no seu encarte especial, onde é apresentado os resultados de uma pesquisa da época que apontou as 100 melhores empresas do Brasil para se trabalhar, onde foi identificado cinco leis que fazem a diferença nessas empresas. Uma das cinco leis chama-se “brilho nos olhos” – pois os profissionais estão escolhendo empresas que possuem valores parecidos com os seus e que possam manter o brilho nos seus olhos toda vez que ele chega para trabalhar.

Dentro do ambiente organizacional, Cavalcanti et al. (2009, 28) menciona sobre um novo paradigma contemporâneo para as organizações, que pressupõe troca, “participação, rede de relações, aprendizagem individual e coletiva, favorecendo a conexão afetiva e intelectual entre as pessoas, tornando o trabalho um veículo de satisfação, realização e crescimento pessoal”. Surge assim uma nova postura profissional, que reduz a “dicotomia entre trabalho e prazer, entre convicções e carreira, e entre éticas pessoais e profissionais (Ferguson, 1995)”. É percebido também que a cultura e o ambiente organizacional de empresas multinacionais são fortemente influenciados pela cultura e ambiente organizacional dos clientes e dos acionistas. Um indicador deste fato é a necessidade destas empresas de serem reconhecidas no mercado onde atua pelas normas internacionais ISO 9000 (qualidade), 14000 (meio ambiente), OHSAS 18000 (higiene, saúde e segurança do trabalho), 27000 (tecnologia da informação), entre outras.

4 – Capacidade de Trabalhar em Equipe

Teixeira et al.(2010, p. 106), dissertando sobre a definição de equipe, cita Wilson e coautores (1999:25), que por sua vez fazem referência a Katzenbach e Smith, que conceituam equipe como “um pequeno número de pessoas comprometidas com um propósito comum, metas de desempenho e uma abordagem pela qual eles são mutuamente responsáveis”. França e Arellano et al. (2002, p. 239), cita Katzenbach e Smith, que estabeleceram cinco fatores diferenciadores para a definição de grupo e equipe, a saber:

- **Pseudo-equipe:** grupo que pode definir um trabalho a fazer, mas não busca nem se preocupa com o desempenho coletivo. As interações entre os participantes inibem o desempenho individual e não produzem nenhum ganho oriundo do esforço coletivo.
- **Grupo de trabalho:** nessa configuração, os membros podem partilhar informações. As responsabilidades, os objetivos e os produtos, porém, são individuais. Mesmo que sejam eficientes, esses grupos não produzem trabalho coletivo, já que seus componentes não vislumbram nenhum motivo para se transformar numa equipe.
- **Equipe potencial:** modalidade em que há disposição em produzir algo em conjunto. Seus membros, contudo, precisam de maior entendimento sobre a finalidade, os objetivos e mesmo sobre a tarefa.
- **Equipe real:** grupo em que há comprometimento dos membros com os resultados, atuação responsável e confiança, direcionados por objetivos e missão comuns.
- **Equipe de elevado desempenho:** essa modalidade de grupo acresce aos requisitos expostos para a equipe real a legítima e produtiva preocupação e o comprometimento com o crescimento pessoal e o sucesso de cada um dos membros.

Grupos de trabalho possuem como características a composição com no mínimo duas pessoas, um ou mais objetivos em comum e uma organização formal entre estas pessoas, como afirma Tonet et al. (2009, p. 21). Estes grupos de trabalho podem ser formais ou informais, possuindo como fases ou estágios: a aproximação, o começo da relação, a sustentação, a ampliação e o encerramento. Utilizando a técnica observação participante, o autor deste artigo confirma que faz parte da cultura organizacional da empresa pesquisada o que Tonet et al. (2009, p. 44) afirma: “é de grande importância que o líder de equipe [gestor de pessoas] assuma comportamentos que facilitem e estimulem o desempenho das pessoas. Ou seja, que assumam o papel de facilitador do trabalho em equipe”.

Bitencourt et al. (2004, p. 136) estabelece cinco condições essenciais para obtenção de equipes: metas ou propósitos em comum – trabalho em conjunto – responsabilidade e compromisso – cooperação – comunicação aberta e efetiva. Para o autor, existem três dimensões do trabalho coletivo: pessoas – grupos – equipes. A primeira ação a ser executada quando se pensa em transformar as pessoas para se atingir o grau de equipes é capacitá-las para desenvolver auto-avaliação. A ideia é reduzir ao mínimo possível a diferença entre os objetivos organizacionais e os objetivos individuais dos colaboradores, aumentando no colaborador o senso-percepção, que propicia “análise de procedimentos inadequados e a reformulação de conceitos arcaicos nas relações interpessoais. Para facilitar isso, a empresa pode utilizar-se da aprendizagem vivencial, dos diálogos abertos e dos *feedbacks* 360”.

Bitencourt et al. (2004, p. 293) salienta que “com a ênfase atual no capital humano, faz-se necessário pensar a liderança de forma mais abrangente, abandonando o estilo individual, em prol de torná-la um recurso organizacional, que é de domínio de toda empresa. As pessoas devem se auto gerenciar, pois o exercício da liderança tem implicado cada vez mais alternância entre membros de equipes, conforme os conhecimentos e competências que cada um detém. De acordo com Stephen Covey (1999), a eficácia da organização apresenta relação direta com a eficácia pessoal, e o comportamento organizacional agrupa o comportamento individual”. Bitencourt et al. (2004, p. 293) descreve sete hábitos que são característicos das pessoas (e gestores de pessoas) muito eficazes, a saber:

- ser proativo (visão pessoal);
- começar tendo o fim em mente (liderança pessoal);
- priorizar as coisas mais importantes e basear-se em princípios (administração pessoal);
- pensar no ganho mútuo (liderança interpessoal);

- procurar primeiro entender, depois ser entendido (comunicação empática);
- sinergia (cooperação criativa);
- amolar a serra (auto-renovação).

A efetividade das equipes pode ser mensurada a partir do desempenho efetivo, das atitudes voltadas para resultados e dos procedimentos e comportamentos direcionados para resultados, como nos informa Tonet et al. (2009, p. 71). Para a autora, as equipes de alto desempenho possuem como características intrínsecas a “superação dos padrões e limites convencionais; surpreendem pelos resultados obtidos; partem de expectativas elevadas; utilizam na plenitude seus conhecimentos, suas habilidades e suas atitudes; e os membros desenvolvem-se racional, sensorial, emocional, cultural e espiritualmente”. O comprometimento acentuado dos membros da equipe com seus pares é o que diferencia as equipes de alto desempenho das demais.

Chiavenato (2010, p. 231), nos informa que para uma equipe ser categorizada como equipe de alto desempenho, é necessário que haja a inclusão plena de todas as competências de que ela necessite para que possua autossuficiência e “plena autonomia para alcançar seus objetivos de maneira excepcional”. Dai a necessidade de um gestor de pessoas possuir essa competência em destaque – pois ele será o responsável por inserir os membros da equipe em posições as quais eles consigam potencializar a entrega dos seus resultados. Chiavenato (2010, p. 234) menciona ainda sobre as características necessárias para se construir equipes bem-sucedidas:

1. Compromisso com objetivos compartilhados.
2. Consenso na tomada de decisões.
3. Comunicação aberta e honesta.
4. Liderança compartilhada.
5. Clima e cooperação, colaboração, confiança e apoio.
6. Valorização dos indivíduos pela sua diversidade.
7. Reconhecimento do conflito e sua resolução positiva.

É possível compreender que quando uma tarefa é feita por uma pessoa e quando a mesma tarefa é feita por uma equipe, as chances de sucesso são potencializadas. O que pode nos ajudar a compreender isso é o conceito de sinergia. Shenk e Stutzman (1995, p. 35) citando MacDonald, escrevem que:

Um cavalo pode normalmente puxar cerca de duas toneladas, mas dois cavalos que trabalham juntos podem, às vezes, puxar até vinte e três toneladas. [...] Este conceito parece ser apropriado ao contexto da igreja [e de qualquer organização], onde duas pessoas podem, frequentemente, realizar mais que o dobro do trabalho de uma.

Este é o conceito de sinergia, que é a ação simultânea de elementos separados que operam associados e possuem um efeito maior do que os ingredientes individuais somados. Quando o gestor de pessoas desenvolve suas tarefas juntamente com os membros da equipe, a consequência gerada é justamente essa sinergia. O êxito do seu trabalho profissional será naturalmente potencializado quando ele dividir com outros a responsabilidade das tarefas que necessitam serem desenvolvidas no ambiente de trabalho.

5 – Educação/Formação Continuada

Nos dias contemporâneos da economia globalizada, da pulverização do conhecimento e da informação, dos vários tipos de mídias e tecnologias que são acrescentadas todos os dias, é fundamental que o gestor de pessoas esteja constantemente se reciclando, renovando e adquirindo novos conhecimentos. Os processos das organizações também sofrem modificações que podem partir principalmente dos clientes e também dos fornecedores, o que sempre vai gerar o aprendizado de novas habilidades.

Bitencourt et al. (2004, p. 227) disserta sobre a diferença entre treinamento e desenvolvimento. Para os autores, o treinamento é um processo “sistemático que promove a aquisição de habilidades, regras, conceitos e atitudes que busquem melhor adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais”. Ou seja, é uma forma de adquirir conhecimento em curto prazo e que estejam relacionados com as tarefas a serem desenvolvidas pelo colaborador enquanto membro de uma equipe dentro da organização. Desenvolvimento está relacionado com a aquisição de conhecimentos em longo prazo, para “aperfeiçoar as capacidades e as motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização. O desenvolvimento inclui, além do treinamento, a carreira e outras experiências”.

É mencionado por Junquilha et al. (2007, p. 60), quatro perspectivas no estudo da aprendizagem organizacional, a saber:

Adaptativa: regras e padrões de procedimento úteis à vivência coletiva, à produção e ao desempenho na organização.

Compartilhamento de pressupostos: crenças e teorias acerca do fenômeno organizacional para ser usado no dia-a-dia da organização.

Desenvolvimento de base de conhecimento: conhecimentos e informações que se tornam acessíveis e disponíveis a todos os membros da organização.

Institucionalização da experiência: comportamentos e práticas institucionalizadas que guiam a socialização dos membros da organização.

Bitencourt et al. (2004, p. 292) nos informa que “ao tratar da aprendizagem nas organizações e da prática da inovação, Peter Senge (1999, p. 68) salienta que a principal tarefa de um líder é “ajudar as pessoas a produzir juntas mais do que são capazes de produzir sozinhas”. Essa definição bastante pragmática no seu intento de intensificar a produção, apresenta alguns desdobramentos como requisitos básicos para que a liderança seja bem-sucedida para gerar inovação. É mencionado que em primeiro lugar está o conhecimento do próprio propósito, ou seja, da missão que é fundamental para as prioridades da empresa. Em segundo lugar está a definição da visão, a explicitação dos resultados esperados para o futuro. O terceiro e último requisito é a avaliação dos resultados, que pressupõe a utilização de instrumentos de medida e de interpretação. Para Peter Senge, este tripé é a base a qual deve estar construída a liderança efetiva.

O líder eficaz desenvolve continuamente o aprendizado, possuindo, portanto, condições de ser orientado para grandes metas e ideias, como menciona Bitencourt et al. (2004, p. 292), citando Kotter (2000). Milkovich e Boudreau (2010, p. 60) escrevem sobre a necessidade de formação continuada como um dos fatores considerados atividade-chave para o “sucesso de uma organização multicultural”, e mencionam que

os empregados precisam aprender novas habilidades interativas para participar construtivamente das atividades organizacionais com seus colegas de outras culturas. Uma questão que se levanta aí é se o treinamento deve ser dirigido para o comportamento ou para as atitudes.

Carbone et al. (2009, p. 13-14), cita Peter Drucker, onde diz que quando se aplica o conhecimento no ambiente organizacional, seguida da aplicação do conhecimento ao conhecimento, esta sim, é a grande mudança paradigmática da sociedade pós-capitalista. Para Drucker,

essa mudança significa que hoje vemos o conhecimento como recurso essencial. Terra, mão-de-obra e capital são importantes, mas principalmente, como restrições [...] o fato do conhecimento ter passado a ser o recurso, ao invés de um recurso, é que torna a nossa sociedade pós-capitalista.

Ou seja, o conhecimento é o principal insumo que faz funcionar o motor da vantagem competitiva da geração permanente de inovações, como menciona Carbone et al. (2009, p. 14). Treinamento é pragmático, possuindo como objetivo atuar na área comportamental do treinando-colaborador. Possuindo ainda a função de modelar o comportamento dos indivíduos, estimulando-os a praticarem os valores da organização, como nos informa Pacheco et al. (2009, p. 20-21). Para a autora, o treinamento profissional replica conhecimentos técnicos operacionais e conteúdos de atividades exercidas na organização. O processo de capacitação necessita proporcionar uma visão sistêmica da organização, onde é necessário utilizar de técnicas andragógicas para potencializar a aprendizagem. “Aprender é a única coisa de que a mente nunca se cansa, nunca tem medo e nunca se arrepende”, Da Vinci, citado por Tonet et al. (2009, p. 58).

6 – Visão Sistêmica

Carvalho et al. (2011, p. 47-48), concebe a definição de sistêmico como o adjetivo “[que] deriva do substantivo “sistema” e, segundo Checkland e Scholes (1992), está relacionado a um conjunto de processos visto como um todo, em contraposição aos enfoques analíticos e reducionistas da administração científica”.

Para Bitencourt et al. (2004, p. 79), a definição de pensamento sistêmico é: “o processo de compreender a realidade em termos da inter-relação entre partes e variáveis envolvidas em um sistema, problema ou situação de interesse”. Numa empresa, pensar sistemicamente é tomar decisões pautadas em informações sobre os processos anteriores ao qual o colaborador trabalha, além de ser conhecedor o que sua decisão resultará nos processos posteriores ao seu. Porém, existem dificuldades de pensar sistemicamente.

Bitencourt et al. (2004, p. 80), menciona sobre esta dificuldade que muitos líderes possuem. Ocorre que “as pessoas são sufocadas por problemas menores e não conseguem parar e refletir sobre as principais causas das crises organizacionais”. Em muitos casos, a liderança está tão envolvida e acostumada a “apagar incêndios organizacionais”, que não possuem a mente mais descansada para tomar decisões de forma sistêmica, ou holística – como mencionou o professor Alexandre Alberto Leite de Oliveira, durante as aulas da disciplina Modelos de Gestão, do curso MBA em Gestão de Pessoas na FGV, entre os dias 12, 13, 26 e 27 de Setembro de 2012. Bitencourt et al. (2004, p. 80), disserta sobre uma maior facilidade de se pensar sistemicamente nas organizações contemporâneas, haja visto o desenvolvimento da tecnologia da informação, o qual pode promover tomadas de decisões muito mais assertivas e sistêmicas. Grandes empresas possuem o *software* SAP, que gerencia uma grande quantidade de informações e gera vários tipos de relatórios – que auxiliam na prática da visão sistêmica. Porém, este autor nos lembra que

esbarramos na questão dos conflitos entre departamentos, em uma estrutura construída sob um paradigma anterior. Assim, identificamos organizações nas quais

existe uma infinidade de novos recursos, só que são construídas com indicadores do passado. E esses indicadores não dão conta de pensar sistemicamente.

Tonet et al. (2009, p. 46) afirma que o “pensamento analítico é insuficiente para resolver os problemas da era do conhecimento e o que conta é o pensamento sistêmico que inclui a intuição e a imaginação junto à razão e à lógica”. Para usar com efetividade a visão ou o pensamento sistêmico, é necessário o profissional possuir um conhecimento razoável dos processos da organização o qual ele está inserido, e um conhecimento mais profundo da sua área de atuação. Ou seja, um profissional recém-contratado, caso ele não possua um conhecimento prévio do processo similar na empresa o qual trabalhava, dificilmente poderá ser requerido dele que tome decisões utilizando a visão sistêmica. Bitencourt et al. (2004, p. 89) escreve que “quando se trabalha com o PS dentro de áreas homogêneas como, por exemplo, finanças ou produção, há um razoável rendimento na identificação de problemas internos”. O autor afirma ainda que “o pressuposto fundamental do PS é o aproveitamento de uma inteligência coletiva e das múltiplas visões dos participantes”.

Como estamos dissertando sobre a prática do pensamento sistêmico dentro das organizações, sabe-se que existem alguns requisitos para o pensar dentro da empresa. Bitencourt et al. (2004, p. 105-106), relata que todos os colaboradores são orientados e estimulados a pensar de forma sistêmica, porém sobre as seguintes condições:

1. pensar de forma compatível com a hierarquia de poder;
2. pensar seguindo sempre as prioridades da empresa e nunca os interesses pessoais;
3. pensar de forma integrada com os demais participantes da empresa, formando um sistema; selecionar o melhor pensamento individual não leva a maior eficácia dentro da companhia.

Para a organização alcançar o patamar de alta performance, é necessário a liderança pensar de forma integrada, o que potencializa as chances de acerto das decisões tomadas – e que é muito melhor do que um profissional decidir isoladamente. Bitencourt et al. (2004, p. 113), menciona sobre os facilitadores do pensar nas organizações, os quais ele cita apenas três: cultura organizacional (que para ele é o mais importante) – o conhecimento sobre as técnicas de pensar – e o terceiro facilitador do pensar são a utilização de inteligência artificial (o *software* SAP, p.e.) e os manuais de procedimentos, entre outros. O autor menciona oito formas de pensar dentro das organizações:

1. Pensamento lógico (inclui o método cartesiano, a abordagem de sistemas, etc.)
2. Pensamento político (para os chefes)
3. Pensamento estratégico
4. Pensamento sobre riscos
5. Pensamento criativo
6. Pensamento adaptativo (inclui cenários)
7. Pensamento por similitude e simulação
8. Pensamento moral e ético

Ele cita que existem empresas que estão dando um passo à frente na utilização do pensamento sistêmico, quando elas proporcionam a mudança da cultura no sentido de permitir aos colaboradores um período de tempo para pensar sem se justificar e sem qualquer atividade física. Carvalho et al. (2011, p. 58), menciona que ao se considerar a necessidade de uma “visão sistêmica para a boa gestão das organizações, e lembrando que sistema é um conjunto de partes inter-relacionadas, os processos são os componentes que interligam as partes de um sistema”.

7 – Utilização de Ferramentas de Gestão

Como essa artigo está relacionada com objetivos e públicos da área de administração de empresas/gestão, e devido às restrições impostas em relação ao número de páginas, o autor não definiu conceitualmente cada uma das vinte e duas ferramentas de gestão relacionadas abaixo. Excetua-se o Campo de Ideias, que é uma ferramenta contextual na Empresa, onde desde 1999 é possível a qualquer colaborador registrar num sistema, propostas pessoais referente a melhoria de qualquer área ou processo da organização, inclusive recebendo prêmios em dinheiro e reconhecimento pela implantação da proposta de melhoria. No evento anual de reconhecimento do Campo de Ideias, Kaizen e *Lean Six Sigma* de 2013, o Diretor Presidente mencionou que para cada um real investido na implantação das ideias (propostas de melhoria), a empresa obtém um retorno de sete reais. As vinte e duas ferramentas de gestão mencionadas na pesquisa foram:

BSC	Objetivos Estratégicos	Metas
Planejamento Estratégico	<i>Brainstorming</i>	Plano de Ação
Programa 5'S	Organograma	<i>Benchmarking</i>
<i>Empowerment</i>	PDCA	Missão
Visão	Gestão Por Processos	<i>Feedback</i>
PDI	Avaliação de Competências	Kaizen
Mapa Estratégico <i>Coach</i>	<i>Lean Six Sigma</i>	Campo de Ideias

8 – Orientação Para Resultado

As organizações tem buscado potencializar o equilíbrio entre a valorização das pessoas e que elas possuam forte orientação para resultado. Como são as pessoas que geram os resultados para a empresa, é necessário este investimento, pois mesmo empresas automatizadas ao máximo, sempre existirão pessoas operacionalizando as máquinas. Para o gestor de pessoas, a competência orientação para resultado, é muito mais exigida, pois como líder de uma equipe, os resultados desta sofrerão impactos positivos e/ou negativos de acordo com o nível de envolvimento e o nível de motivação desta competência do gestor.

Como estratégia no incentivo de retenção de talentos, as organizações de alto desempenho investem no desenvolvimento das pessoas que compõem seu rol de colaboradores, pois quando existe o equilíbrio dos objetivos pessoais com os objetivos organizacionais, o “profissional [...] ficará na organização e contribuirá por um período de tempo indeterminado”, como afirma Faissal et al. (2009, p. 51). De acordo com a teoria observação participante³, o autor deste artigo confere a existência desta estratégia entre os gestores da organização pesquisada. As competências humanas, de acordo com Faissal et al. (2009, p. 49), são representadas pelo

conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que cada pessoa mobiliza ao executar uma atividade. A partir desta premissa, podemos subentender que as competências humanas, quando avaliadas no contexto organizacional, pressupõe a integração da sua aplicação em prol de um resultado esperado e em consonância com a estratégia prevista.

É notório que as empresas contemporâneas utilizam de estratégia em todas as áreas possíveis da organização: vendas, produção, manutenção, gestão de pessoas, financeira, compras, entre outras, para se manter viva e competitiva no mercado onde atua. Dissertando sobre estratégia competitiva, Faissal et al. (2009, p. 47-48), escreve sobre três categorias distintas, que são:

- Excelência operacional – ter o melhor processo em serviços, produção, comercialização e distribuição;
- Inovação em produtos – desenvolver padrões de tecnologia e qualidade que garantam a liderança no segmento e influenciem o mercado;
- Orientação para clientes – diagnosticar o máximo de informações sobre os clientes, manter relacionamentos e obter sua preferência.

É possível que estas três categorias sobre estratégia competitiva sejam o supra-sumo do que existe de mais moderno em gestão empresarial, podendo ser acrescentado o foco em redução de custo; o respeito e o investimento no meio ambiente e nas pessoas que compõem o público interno (colaboradores, colaboradores terceirizado, fornecedores, entre outros), e o público externo (clientes, moradores da comunidade do entorno da organização, governos, órgãos governamentais, entre outros); e a diversificação dos fornecedores (para não ficar na dependência de alguns deles). Tratando do tema competência nas organizações, Junquillo et al. (2007, p. 273), afirma que existem três perspectivas, que são:

- Competências individuais – que se referem à entrega do indivíduo à organização a partir do seu trabalho.
- Competências coletivas e/ou grupais – referem-se às competências coletivas entregues à organização e que são resultado de trabalho coletivo.
- Competências organizacionais – dizem respeito à estratégia da empresa e resultam de trabalho coletivo.

Pode ser que o ideal da performance elevada da orientação para resultado de um gestor, seja o equilíbrio entre suas competências individuais, alinhadas com as competências coletivas (das outras áreas parceiras dentro da organização), que possua como produto final o patamar de organização de alto desempenho. Portanto, o autor deste artigo acredita que para um gestor de pessoas ser efetivo, é necessário um conjunto de fatores favoráveis (pessoais e organizacionais), que gerem um gestor de alto desempenho, equipes e organização de alto desempenho também.

Faissal et al. (2009, p. 64), concluindo o tema sobre competência, afirma-nos que “todos somos competentes, de uma forma ou de outra, e, em algum momento, a capacidade de combinar as diversas competências que possuímos e aplicá-las na ocasião oportuna é o que nos distingue dos demais”.

9 – Inteligências Múltiplas

As inteligências múltiplas possuem como um dos seus principais expoentes o pesquisador Howard Gardner. Gardner categorizou sete perspectivas da inteligência humana, as quais fornecem mais informações acerca de como o ser humano entende e se comporta nos vários ambientes sociais (família, amigos, colegas, trabalho, escola, trânsito, lojas, igreja, entre vários outros), e como aprendemos gerando autoconhecimento. Citando Gardner, Finamor (2012, p. 13) escreve que as sete inteligências são descritas como:

Inteligência Linguística ou Verbal: Sensibilidade para o som, ritmo e significado das palavras: sensibilidade para as diferentes funções da linguagem. Habilidade para usar a linguagem para convencer, agradar, estimular ou transmitir ideias.

Inteligência Musical: Habilidade para produzir e apreciar ritmo, tons, timbres, para discriminar sons, para aprender a música, tocar instrumento ou compor.

Inteligência Lógico-Matemática: Sensibilidade e capacidade para perceber padrões matemáticos ou lógicos, habilidade para lidar com uma série de raciocínios, para explorar padrões, levantar hipóteses, para experimentar de forma controlada.

Inteligência Espacial: Capacidade para perceber o mundo visual e espacial e de aturar sobre ele. Capacidade de pensar em termos tridimensionais, de perceber imagens externas e internas, de criar, transformar ou modificar imagens, de se localizar objetos no espaço.

Inteligência Cinestésica: Capacidade para controlar os movimentos do corpo, para usar a coordenação fina e ampla no esporte, nas artes cênicas ou plásticas. Permite que os indivíduos manipulem objetos com precisão e se movam de forma coordenada e precisa.

Inteligência Interpessoal: Capacidade para entender e interagir de forma efetiva com outras pessoas, para discernir e responder apropriadamente aos temperamentos, motivações, humores e desejos dos outros.

Inteligência Intrapessoal: Acesso aos sentimentos próprios e capacidade para diferenciá-los. Conhecimento sobre capacidades, limitações, inteligências e desejos próprios, Habilidade para se perceber e para usar este conhecimento no planejamento e direcionamento da própria vida.

A autora nos lembra ainda que vale ressaltar que todas informações adquiridas sobre o comportamento humano através dos testes, servem apenas como um dos pilares para se conhecer e compreender sobre a personalidade humana. Os testes não devem de maneira alguma ter a maior importância para se definir o comportamento. Sabe-se que o ser humano é bastante complexo para sua compreensão plena estar limitada a padrões definidos por testes, ou seja, quando se refere a pessoas, é difícil ter uma resposta exata sobre como prever comportamentos. A compreensão destas sete perspectivas da inteligência humana pode auxiliar qualquer profissional que almeje o alto desempenho, o ser efetivo na sua profissão. É possível melhorar a perspectiva que teve uma pontuação menor, e/ou potencializar aquela que teve maior pontuação. Quando se identificam e se compreendem as qualidades pessoais ou os pontos a serem melhorados, logicamente fica mais assertivo desenvolver-se para potencializar a entrega pessoal de resultados, e possivelmente até superar esta entrega – gerando profissionais de alto desempenho.

Neuroliderança

O neurocientista e professor Dr Marcelo Peruzzo, ministrou aulas da disciplina Liderança e Motivação, no curso MBA em Gestão de Pessoas na FGV, nos dias 20 e 21 de Março, 10 e 11 de Abril/2013. Ele mencionou que a Universidade de *Harvard e University College* em Londres descobriram o *rs4950* (uma categorização do gene, ou seja, um marcador genético do DNA), o *rs4950*, que está relacionado com a pré-disposição genética que todo ser humano possui ou não para ser um líder. Através de um teste utilizando a saliva (que só é feito nos EUA – a pessoa tem que estar em território americano, não é possível coletar e mandar o material para lá), que custa US\$ 99,00, é possível saber se a pessoa é GG (guanina – guanina – não tem pré-disposição genética para ser líder), ou AG (adenina – guanina – pessoas normais que possuem potencial para ser líder, mas necessitam de treinamentos para tal), ou AA (adenina – adenina – as pessoas que possuem plena pré-disposição genética para liderar). O teste do *rs4950* é disponibilizado no site www.23andme.com. Peruzzo menciona que sempre o meme (o ambiente) sobrepõe a pré-disposição genética. Se uma pessoa é guanina – guanina e deseja liderar, é possível, porém demandará mais esforço, mas é plenamente possível.

CONCLUSÃO

O autor buscou confirmar através do desenvolvimento deste artigo que, se a organização é de alto desempenho, os gestores que a compõe são possivelmente os principais responsáveis para ela alcançar este patamar. Segue-se então a necessidade de se conhecer quais são as características mais visíveis do gestor de pessoas efetivo que faz parte da organização Empresa. Outro indicador é que, esta empresa pode ser considerada como celeiro de gestor de pessoas efetivo, onde existiram casos com uma certa frequência, da Mineradora Anglo América (além de várias outras empresas) contratar gestores da Empresa.

Como pôde ser lido no desenvolvimento deste artigo, a formação de um líder, um gestor de pessoas efetivo, vai muito mais além do que a academia – pode ser relacionada com os vários ambientes sociais nos quais o ser humano convive: família (os pais, ou irmão mais velho, ou avós, atuando como uma espécie de *coach*, um mentor), amigos (que potencializam no ser humano a capacidade de se relacionar interpessoalmente), escola (com uma formação acadêmica de qualidade, p.e., as escolas privadas do ensino fundamental e médio e as universidades federais), grupos de afinidade (surfistas, jogares de futebol, vôlei, basquete, ciclistas, entre vários outros) que potencializam a capacidade de se trabalhar em equipe. O ambiente organizacional (com sua cultura organizacional, ferramentas/políticas de gestão, *software* de gestão, p.e., SAP e PIMS, que auxiliam a proporcionar e potencializar o gestor de pessoas efetivo). Além das características pessoais do gestor: orientação para resultado, visão sistêmica, inteligências múltiplas, entre várias outras. Ferreira et al. (2009, p. 181) menciona que “Nossas organizações serão, no futuro, aquilo que construímos hoje, seja com nossa passividade, seja com nossa ação para a mudança”.

É observável através dos jornais, telejornais, revistas, mídia em geral, que não só o Brasil, mas possivelmente o mundo carece de gestores de pessoas, líderes eclesiásticos, que sejam efetivos e dignos de serem seguidos. Isto é o que Cavalcanti menciona na citação acima, pois líderes assim não conseguem que os liderados façam algo, eles conseguem que os liderados desejam fazer o que tem que ser feito. Possivelmente por causa dos constantes escândalos envolvendo autoridades políticas, é que as pessoas possivelmente não estejam suportando mais ouvirem o líder orientar. Parece que a cobrança contemporânea é para que o líder eclesiástico, o gestor de pessoas, oriente a equipe (Igreja/Comunidade Eclesiástica) naquilo que ele vive. Ou seja, seu discurso deve estar plenamente alinhado com sua prática de vida.

Referências Bibliográficas

BITENCOURT, Claudia... [et al.]. **Gestão Contemporânea de Pessoas – Novas Práticas, Conceitos Tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

CARBONE, Pedro Paulo... [et al.]. **Gestão Por Competências e Gestão do Conhecimento**. 3. ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

CARVALHO, Iêda Maria Vecchioni... [et al.]. **Cargos, Carreiras e Remuneração**. 2. ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2011.

CAVALCANTI, Vera Lucia... [et al.]. **Liderança e Motivação**. 3. ed. - Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. 3. ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

FAISSAL, Reinaldo... [et al.]. **Atração e Seleção de Pessoas**. 2. ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

FERREIRA, Victor Cláudio Paradela... [et al.]. **Modelos de Gestão**. 3. ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

FINAMOR, Ana Lígia Nunes. **Apostila da Disciplina Desenvolvimento de Equipes**, ministrada no Curso MBA em Gestão de Pessoas da FGV Vitória 2012.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. ARELLANO, Eliete Bernal... [et al.]. **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas. Enfoque nos Papéis Profissionais**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

JUNQUILHO, Gelson Silva. BIANCO, Mônica de Fátima. BEHR, Ricardo Roberto. SOUZA, Susane Petinelli (Organizadores). **Tecnologias de Gestão – por uma abordagem multidisciplinar**. – Vitória: EDUFES, 2007.

KASER, Lothar. **Diferentes Culturas. Uma Introdução à Etnologia**. Londrina: Descoberta, 2004.

LEITE, Luiz Augusto Mattana da Costa... [et al.]. **Consultoria em Gestão de Pessoas**. 2. ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

MILKOVICH, George. BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. Tradução Reynaldo C. Marcondes. – 1. ed. – 8. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2010.

PACHECO, Luzia... [et al.]. **Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas**. 2. ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

SHENK, David W. e STUTZMAN, Ervin R. **Criando Comunidades do Reino – Modelos Neotestamentários da Implantação de Igrejas**. Campinas: Cristã Unida, 1995.

SOUZA, Vera Lúcia de... [et al.]. **Gestão de Desempenho**. 2. ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

TEIXEIRA, Gilnei Mourão... [et al.]. **Gestão Estratégica de Pessoas**. 2. ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

TONET, Helena... [et al.]. **Desenvolvimento de Equipes**. 2. ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

¹ Conteúdo desenvolvido a partir das aulas da Disciplina Gestão de Desempenho no curso MBA em Gestão de Pessoas da FGV, ministrada pela professora Vera Lúcia de Souza.

² Essa constatação foi feita através de conversas informais com vários gestores que possuem formação na UFOP, inclusive através de e-mail – que serve como registro.

³ Carbone et al. (2009, p. 61), escreve que essa técnica constitui-se em um exame detalhado do “fenômeno ou objeto estudado. [...] Segundo Viegas (1999) e Mattar (1996), a observação pode ser do tipo participante, quando o investigador se coloca no mesmo nível das pessoas que compõem o fenômeno estudado, atuando como se fosse um integrante da equipe de trabalho”. Kaser (2004, p. 276), menciona que a observação participante pode “..ser empregada sempre que se é testemunha de um acontecimento (social) numa cultura desconhecida...”.