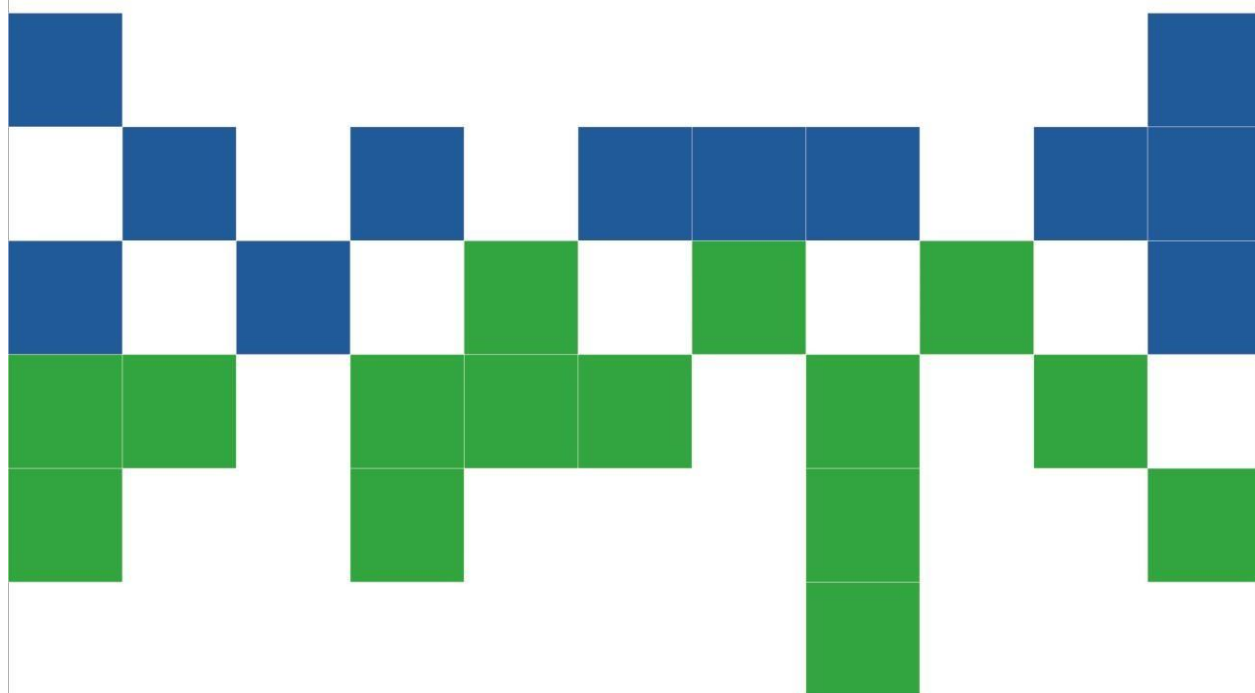


F U N D A Ç Ã O  
ESCOLA DE GOVERNO  
DE MATO GROSSO DO SUL  
ESCOLAGOV - MS



## GESTÃO DE PESSOAS COM FOCO EM LIDERANÇA



**SAD**

Secretaria de Estado  
de Administração e Desburocratização



F U N D A Ç Ã O  
ESCOLA DE GOVERNO  
DE MATO GROSSO DO SUL  
ESCOLAGOV - MS



**GOVERNO DO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL  
FUNDAÇÃO ESCOLA DE GOVERNO DE MATO GROSSO DO SUL  
ESCOLAGOV – MS**

**PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS  
DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS GERAIS**

**GESTÃO DE PESSOAS COM FOCO EM LIDERANÇA**

**CAMPO GRANDE – MS  
2019**



F U N D A Ç Ã O  
ESCOLA DE GOVERNO  
DE MATO GROSSO DO SUL  
ESCOLAGOV - MS



**SECRETARIA DE ESTADO DE ADMINISTRAÇÃO E DESBUROCRATIZAÇÃO  
FUNDAÇÃO ESCOLA DE GOVERNO DE MATO GROSSO DO SUL**

**Av. Mato Grosso, 5778, Bloco 2, Parque dos Poderes. CEP:  
79.031-001 • Campo Grande - MS Fone/fax: (67) 3321- 6104**

**REINALDO AZAMBUJA  
Governador do Estado de Mato Grosso do Sul**

**ROBERTO HASHIOKA SOLER  
Secretário de Estado de Administração e Desburocratização**

**WILTON PAULINO JÚNIOR  
Diretor-Presidente  
Fundação Escola de Governo de Mato Grosso do Sul**

**SILVANA MARIA MARCHINI COELHO  
Diretoria de Educação Continuada  
Fundação Escola de Governo de Mato Grosso do Sul**

**Permitida a reprodução total ou parcial desde que não se destine para fins  
comerciais e que seja citada a fonte**



## 1. ORIENTAÇÕES PARA OS (AS) PARTICIPANTES

### Prezado (a) participante,

É com muita satisfação que recebemos você na **Fundação Escola de Governo de Mato Grosso do Sul – ESCOLAGOV**.

A seguir apresentamos algumas informações básicas de como proceder em algumas situações do seu dia-a-dia.

O período em que você estiver conosco será marcado pela troca de experiências e aprendizagens.

Assim como você, outras pessoas estarão frequentando os cursos oferecidos nesta Instituição.

Nossa equipe estará a sua disposição para quaisquer outros esclarecimentos quanto ao funcionamento da **ESCOLAGOV**.

Seja bem-vindo!

Estamos torcendo pelo seu sucesso.

#### 1.1. Quem pode fazer os cursos da Escola de Governo?

Os cursos do catálogo da Escolagov-MS são destinados prioritariamente aos (às) servidores (as) públicos (as) estaduais, podendo, no entanto, caso a atividade esteja prevista em algum programa de parceria, ter suas vagas destinadas também aos (às) servidores (as) municipais e aos (às) federais ou a indicações da sociedade civil.

#### 1.2. Qual é o custo dos cursos do Catálogo da ESCOLAGOV-MS para os (as) servidores (as)?

Os cursos geralmente são gratuitos, tanto para servidores (as) efetivos (as) e comissionados (as), podendo, no entanto, ocorrer algum tipo de cobrança caso se verifique a necessidade de complementação de seus custos devido à insuficiência orçamentária.

#### 1.3. Qual é a carga horária dos cursos?

A carga horária dos cursos será de acordo com a área (turmas abertas) e a demanda das instituições (turmas fechadas). Os (As) instrutores (as) convocados (as) serão comunicados (as) com antecedência para adequar a carga horária de acordo com a demanda.

#### 1.4. Onde encontrar informações sobre a programação de cursos e inscrições?

No site da Escola de Governo [www.escolagov.ms.gov.br](http://www.escolagov.ms.gov.br) clique no banner **Cursos Escolagov**, ao abrir a nova janela aparecerá uma lista com os cursos e respectivas turmas disponíveis. Para ter acesso as informações e inscrição crie um cadastro, caso ainda não possua, preencha com as informações de identificação e dados funcionais, então faça a inscrição no curso pretendido com a devida justificativa.

#### 1.5. Quais são as regras para a participação nos cursos?

Para a participação nos cursos, devem ser observadas as seguintes regras:

- A frequência mínima exigida para certificação é de 75% da carga horária total dos cursos.



- Somente as faltas nas disciplinas transversais podem ser justificadas e o (a) servidor (a) será orientado (a) para fazer a disciplina em outro curso. O cumprimento da carga horária destinada aos temas transversais é obrigatório para a certificação.
- Caso o (a) servidor (a) já tenha participado de alguma disciplina transversal, deverá informar a coordenação do curso, por escrito, quando e em qual curso cumpriu a carga horária.
- Em caso de desistência do curso, o (a) servidor (a) deverá imprimir o **Formulário de Justificativa da Desistência**, encontrado no site [www.escolagov.ms.gov.br](http://www.escolagov.ms.gov.br), preenchê-lo, solicitar a assinatura da chefia imediata e entregar na Fundação Escola de Governo. Sem esse procedimento o (a) servidor (a) só será selecionado quando houver vagas não preenchidas.
- Em caso de desistência em até 03 (três dias) antes do início do curso, o (a) servidor(a) **NÃO** precisa apresentar uma justificativa formal, **MAS** deverá entrar em contato com a coordenação do curso para informar a desistência. Caso não faça a comunicação, incidirá as penalidades de desistente sem justificativa.
- O certificado será expedido em até 30 dias após a conclusão do curso e o (a) servidor (a) poderá retirá-lo na sede da ESCOLAGOV-MS.
- A avaliação da aprendizagem será processual e definida pelo(a) instrutor (a) no plano de curso. Em alguns cursos o aproveitamento dos (as) participantes será avaliado mediante uma média final.
- Os dirigentes dos órgãos públicos serão informados a respeito do aproveitamento que seus respectivos servidores obtiverem nos cursos.

#### **1.6. Como obter o material didático (apostilas, livros, textos) utilizados nos cursos?**

As apostilas e textos ficam disponibilizados no site [www.escolagov.ms.gov.br](http://www.escolagov.ms.gov.br), acessando o link "Download", "Apostilas" para os (as) servidores (as) matriculados (as) nos cursos. Os (As) mesmos (as) deverão imprimir o seu material e encaderná-los se achar necessário.

Em alguns casos, o instrutor poderá indicar o material didático que deverá ser adquirido pelo aluno.

Outra maneira de obter o material é pelo seu cadastro no site [www.escolagov.ms.gov.br](http://www.escolagov.ms.gov.br) acessando o banner **Cursos Escolagov**, faça o login com o seu CPF e senha, na guia cursos Cursos, acesse o link Visualizar Matrícula, onde encontrará o link para baixar o material do curso.



F U N D A Ç Ã O  
ESCOLA DE GOVERNO  
DE MATO GROSSO DO SUL  
ESCOLAGOV - MS



# **DESENVOLVENDO HABILIDADES PARA A GESTÃO DE PESSOAS E LIDERANÇA**

**Facilitadora : Dra. Alanna Garcia**



## INDÍCE

APRESENTAÇÃO .....	08
GESTÃO DE PESSOAS: BREVE HISTÓRICO .....	09
CONHECENDO A NOVA GESTÃO DE PESSOAS.....	11
OS SEIS PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS.....	12
O PERFIL DO GESTOR E AS NOVAS TENDÊNCIAS NA GESTÃO DE PESSOAS.....	13
A POLÍTICA DE GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	15
GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS.....	18
GESTÃO ESTRATÉGICA E SEUS CONCEITOS.....	19
MUDANÇAS NO AMBIENTE DO TRABALHO.....	20
CLIMA ORGANIZACIONAL E CONFLITOS.....	21
GESTÃO POR COMPETÊNCIAS.....	23
AS DIMENSÕES DA COMPETÊNCIA.....	24
A COMPETÊNCIA NOS DIFERENTES NÍVEIS ORGANIZACIONAIS.....	27
IDENTIFICAÇÃO E MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS DOS SERVIDORES .....	25
GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO ÂMBITO ESTADUAL.....	30
A GESTÃO DE PESSOAS E AS COMPETÊNCIAS NOS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL, CAPACITAÇÃO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .....	34
AS COMPETÊNCIAS E O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL.....	34
CAPACITAÇÃO CONTINUADA COM BASE NAS COMPETÊNCIAS.....	37
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E DE COMPETÊNCIAS .....	37
ÉTICA NO SERVIÇO PÚBLICO .....	40
MOTIVAÇÃO NO TRABALHO.....	42
ESCOLA DE GOVERNO: UNIVERSIDADE CORPORATIVA.....	44
BIBLIOGRAFIA UTILIZADA.....	46
ANEXOS.....	47



## APRESENTAÇÃO

Com o propósito de contribuir para o desenvolvimento permanente do servidor público, a Escola de Governo tem realizado um conjunto de ações de capacitação em consonância com a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal. Nesse cenário em que se priorizam as competências dos servidores para a melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos, o Programa de Capacitação em Gestão de Pessoas assume importante papel. A partir da capacitação dos servidores que atuam nas áreas de recursos humanos da Administração Pública, novas perspectivas emergem em consonância com as metas do governo estadual.

A estruturação e a operacionalização do curso de Gestão de Pessoas: fundamentos e tendências foi organizado com vistas a estimular uma atitude reflexiva e a ampliar a capacidade de interpretar fatos, identificar conexões, paradoxos e questões subjacentes à gestão de pessoas na administração pública estadual. Nessa perspectiva, este estudo contextualiza e promove uma discussão a respeito das temáticas que envolvem a Gestão de Pessoas; a Gestão Estratégica; a Gestão por Competências; a Ética; a Motivação; dentre outros assuntos relacionados à temática em questão.

O objetivo maior é debater ideias que contribuam para a melhoria da área de Gestão de Pessoas; possibilitem a implementação de novas estratégias para o desenvolvimento dessa gestão nas instituições públicas do nosso Estado, além de apontar caminhos para um modelo de gestão que promova a integração entre os diferentes subsistemas nas três esferas do setor público. Ainda, capacitar profissionais para atuar no desenvolvimento de pessoal, aptos a discutirem a realidade da gestão de pessoas e seus impactos no âmbito da Administração Pública Estadual.

Buscou-se privilegiar o caráter aplicado do conhecimento às diferentes realidades de trabalho dos servidores, embasado na literatura especializada sobre gestão de pessoas, levando em consideração as mudanças ocorridas na área de recursos humanos no setor público, especialmente a valorização do processo contínuo de formação e o desenvolvimento das pessoas para o trabalho.

Traz, ainda, um panorama dos desafios e tendências em gestão de pessoas para a Administração Pública frente aos novos cenários e mudanças que se apresentam.





## **GESTÃO DE PESSOAS**

### Breve histórico

Na década de 30, ocorreram significativas alterações nas relações do trabalho. Durante o Governo Getúlio Vargas, instalado através de uma revolução que instigou amplas intervenções nas questões trabalhistas com criação do Ministério do Trabalho e da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT). Surge nesse período a Administração de Pessoal, 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. Se administrava papéis e não pessoas. (GIL, 1994, apud Melo et. Al, 2012).

Em uma perspectiva de evolução, podemos tratar a gestão de pessoas em três estágios:

Administração de pessoal – rotinas de geração de folha de pagamento, manutenção de registros, assentamentos funcionais e controle dos servidores;

Administração de recursos humanos – sensível avanço quanto ao elemento humano e nos processos de trabalho, análise sistêmica da organização e destaque no ambiente laboral;

Gestão de pessoas – organizações voltadas às pessoas como seu mais valioso componente de capital, recurso capaz de gerar riquezas.

Chiavenato (2009) destaca que gerir pessoas é se responsabilizar por cuidar do capital humano da empresa. Sendo este, o recurso mais importante de uma organização, pois é por meio dele é possível atingir os objetivos e as metas propostas inerentes ao órgão.

Em outra concepção, Bergue(2007) define a gestão de pessoas dentro do setor público como um esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem.



No âmbito da administração pública, a história das políticas de gestão de pessoas é marcada por uma série de transformações significativas referentes à estruturação dos seus principais sistemas. Nas últimas décadas, a área de gestão de pessoas vem passando por um processo de mutação e novas formas de pensar e agir estão provocando mudanças não só no setor privado, mas também no setor público. As organizações públicas estão renovando seus conceitos e exigindo dos seus servidores valores pautados na ética, na responsabilidade, na transparência e no comprometimento. Ainda a necessidade de qualificação profissional onde os servidores estejam mais capacitados e motivados para o desempenho da função pública. (CARVALHO, et. al, 2015).

Nesse contexto, surgem dois importantes desafios para a política de gestão de pessoas no serviço público:

a construção de mecanismos efetivos de capacitação e motivação dos servidores; e

o alinhamento das atividades de gestão de pessoas às estratégias dos órgãos e às diretrizes estabelecidas pelo governo.

Barnard (1971 apud Chiavenato, 2009) define as limitações dos indivíduos em dois tipos:

As capacidades biológicas do indivíduo: referente a aspectos fisiológicos e de origem natural na formação da pessoa em seu caráter genético. Como exemplo pode-se citar algumas habilidades por vezes conhecidas como “dons”: aptidão para resolução de problemas, maior concentração no serviço momentâneo, criatividade produtiva, posse e domínio da oratória.

Os fatores do ambiente em que o indivíduo está situado: é dito como a influência do meio em seus habitantes; é a possibilidade de controle e mudança do meio sobre a conduta do indivíduo. Essa influência tanto pode ser negativa quando positiva, dependendo do meio e das circunstâncias que a envolvem.

A primeira expressa uma limitação em termos de ambiente físico, enquanto a segunda, refere-se a uma limitação associada a pessoa.

A esfera da gestão de pessoas no setor público deve procurar desenvolver um planejamento de mecanismos de capacitação e desenvolvimento do servidor público, proporcionando uma melhor qualidade no ambiente de trabalho e no atendimento à população.

Tradicionalmente, o Departamento de Recursos Humanos era estruturado em setores que atuavam independentes entre si. Com as novas tendências, o foco não está em separar, mas sim unir. Não está mais nas tarefas e sim nos processos. Não mais nos meios e sim nos fins. Não mais nos cargos individualizados, e sim no trabalho em equipe e nos resultados que ele pode gerar para a instituição.



## Conhecendo a nova gestão de pessoas

Podemos dizer que a Gestão de Pessoas vem tendo, cada vez mais, maior destaque nas organizações (sejam elas públicas ou privadas), deixando de ser apenas o setor responsável pela admissão, demissão, folha de pagamento e concessão de benefícios a seus funcionários/servidores, para se tornar um setor estratégico dentro da instituição.



um

Hoje, o setor de Gestão de Pessoas se torna uma parte chave da instituição, contribuindo para o bom andamento do órgão e possibilitando a este alcançar sua visão e cumprir sua missão. Preocupados com a cultura e o clima organizacional no ambiente de trabalho, a gestão de pessoas busca, conjuntamente com os demais setores, resolver conflitos e desenvolver estratégias que visem, simultaneamente, o aumento da produtividade; o bom funcionamento dos serviços oferecidos; a manutenção de um ambiente e um de trabalho favorável; e, a satisfação pessoal do seu cliente interno(as pessoas).

Diante desse cenário, a nova gestão de pessoas tem se tornado um setor indispensável para a instituição. Ela deve identificar o potencial das pessoas por meio de uma gestão que valorize as competências de cada indivíduo e possibilite o desenvolvimento dos seus conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA). Este o grande diferencial na nova tendência da Gestão de Pessoas hoje.

Cabe destacar que a gestão de pessoas na área pública é bem diferente da gestão de pessoas na área privada. Na área privada o interesse é o da organização. Já na área pública, o interesse é atender os anseios da sociedade e, para isso, toda estrutura administrativa deve estar em sintonia para satisfazer as necessidades dos cidadãos. Para que isso ocorra, são necessários servidores públicos capacitados e preparados. A esfera da gestão de pessoas no setor público deve procurar desenvolver um planejamento de mecanismos de capacitação e desenvolvimento do servidor público, proporcionando uma melhor qualidade no ambiente de trabalho e no atendimento à população.

De fato, não se pode pensar em transformações substantivas na sociedade, e por extensão na administração pública, sem considerar os componentes da formação histórica. Elementos da tradição legalista e formal da administração pública, combinados com traços culturais como o patrimonialismo e o individualismo, quando contrastados com os atributos idealizados de uma burocracia profissional como a impessoalidade e o mérito, entre outros, que culminam na geração de um ambiente complexo e desafiador para a gestão de pessoas nas organizações públicas.



## Os seis processos de Gestão de Pessoas

A moderna gestão de pessoas consiste numa série de atividades integradas que consistem em: agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas. Quando várias pessoas trabalham em conjunto, com um objetivo proposto, existe um argumento entre as forças formando uma organização. Entretanto, as organizações são formadas por indivíduos que sobrepõem as suas limitações individuais em relação ao desenvolvimento de determinada habilidade ou atividade e, ainda quanto a questão de saber trabalhar em grupo.

Os processos da gestão de pessoas ocorrem de maneira linear, porém para se avançar uma etapa dessa série de atividades, os resultados anteriores devem ser analisados para que as etapas seguintes possam acontecer. Levando em conta que fatores internos e externos podem influenciar o processo, é essencial que haja um equilíbrio entre eles. Os fatores ambientais internos que podem influenciar os processos são a missão, visão, cultura e objetivos organizacionais, a natureza das tarefas e o estilo de liderança. Já os fatores externos seriam leis e regulamentos, o sindicato, condições econômicas, sociais e culturais além da competitividade.

Os seis processos básicos de Gestão de Pessoas são os seguintes:



Fonte: Chiavenato (2009)

A esfera da gestão de pessoas no setor público deve procurar desenvolver um planejamento de mecanismos de capacitação e desenvolvimento do servidor público, buscando integrar esses processos entre seus servidores e os diversos setores da organização, de forma a proporcionar uma melhor qualidade a seus clientes internos no ambiente de trabalho e nos serviços por eles executados.



## **O perfil do Gestor e as novas tendências na Gestão de Pessoas**

No cenário aqui descrito, a área de gestão de pessoas passa a desempenhar um papel estratégico, em que ela deve conhecer a essência da organização e de cada uma de suas áreas para garantir a melhor aplicação e alocação possíveis dos recursos humanos.

Essa área deve ser a detentora das informações sobre o perfil dos funcionários da organização e também sobre os resultados, devendo coordenar os esforços para suprir as necessidades de pessoal de uma forma altamente técnica, com a identificação dos perfis profissionais adequados. Isso inclui a criação de oportunidades de crescimento profissional para as pessoas da organização, uma vez que novas competências individuais poderão ser necessárias.

A atuação estratégica dessa área prevê que sejam reestudadas as formas de admissão de funcionários, baseando-se na identificação das competências essenciais para a organização e daquelas que podem ser obtidas fora da organização. O cunho estratégico dessa e das demais áreas da organização deve representar a obtenção dos melhores resultados com a melhor aplicação possível de todos os recursos.

A gestão de pessoas tem sido muito discutida dentro das nas instituições. Muito se tem falado a respeito das alterações que vem ocorrendo no que tange à gestão de pessoas sob o contexto organizacional. Tal discussão tem 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, observa-se a grande distância existente 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 gestão de pessoas.

Partindo desse pressuposto, a área de gestão de pessoas passa a desempenhar um papel estratégico, em que ela deve conhecer a essência da organização e de cada uma de suas áreas para garantir a melhor aplicação e alocação possíveis dos recursos humanos. Ela deve ser a detentora das informações sobre o perfil dos funcionários da organização e também sobre os resultados, devendo coordenar os esforços para suprir as necessidades de pessoal de uma forma altamente técnica, com a identificação dos perfis profissionais adequados. Isso inclui a criação de oportunidades de crescimento profissional para as pessoas da organização, uma vez que novas competências individuais poderão ser necessárias.

Para Siqueira e Mendes (2009, p. 241), “[...] a modernização da administração pública é um processo contínuo em que modelos e modismos gerenciais são constantemente implantados na expectativa de que a estrutura governamental possa atender de modo mais eficiente e eficaz às demandas sociais.” A administração pública, em especial no que diz respeito à gestão de pessoas, precisa rever alguns procedimentos e atitudes, visando alcançar o efetivo atendimento ao cidadão para que os serviços prestados não fiquem comprometidas.



Do ponto de vista da análise cultural, a área de gestão de pessoas é o canal que materializa a consistência interna da cultura, por meio de definição de perfis compatíveis com os valores que orientarão o recrutamento e a seleção; desenho de programas de treinamento e de desenvolvimento, dentre outras atribuições.

Gerir pessoas significa conhecer tanto processos operacionais e estratégicos quanto pessoais, pois a maior dificuldade na gestão de pessoas é a falta de qualificação dos profissionais, além dos baixos investimentos em capacitação. Nessa perspectiva, o setor responsável pela gestão de pessoas precisa contar com profissionais comprometidos, responsáveis, que busquem manter um clima organizacional favorável e que sejam focados em resultados. São essas qualidades que se transformam em verdadeiros pilares para o sucesso da instituição.

Em relação ao assunto, Dutra (2009, p. 38) ressalta que:

na grande maioria dos órgãos públicos brasileiros, a área de RH continua limitada a esse papel, ficando conhecida como departamento de pessoal. A inexistência da definição de diretrizes gerais para as políticas de recursos humanos aliada à falta de informação faz com que a área de RH no setor público continue a possuir uma imagem burocrática, associada à ineficiência. De modo geral acaba sendo uma gestão de problemas, emergencialista, que trabalha para “apagar incêndios” constantemente, priorizando tarefas rotineiras e emergenciais, onde atividades como definição de políticas para contratar, capacitar e remunerar ficam em segundo plano.

Percebe-se que a gestão de pessoas no setor público se encontra em um estágio de evolução, exercendo, muitas vezes, atividades ainda meramente burocráticas. No entanto, para que de fato haja uma mudança significativa nessa questão, o gestor que trata da gestão estratégica de pessoas precisa estar preparado para lidar com as novas tendências e os novos desafios que se apresentam no cenário da gestão de pessoas.

Para a Escola Nacional de Administração Pública - ENAP (2007, p. 32), os profissionais de Gestão de Pessoas são responsáveis em oferecer o suporte necessário para a gestão estratégica de pessoas, estabelecendo critérios a respeito de questões como: “[...] planejamento da força de trabalho; implementação de ações de desenvolvimento profissional; criação de carreiras e estruturas remuneratórias; avaliação de desempenho; gestão por competências, entre outros.”



## **Política de Gestão de Pessoas na Administração Pública**

As experiências da reforma das políticas e da gestão de recursos humanos no Brasil demonstram que os governos se encontram em fases diferentes em relação ao tema. Esse processo de mudanças ocorre em etapas, começa pelo ajuste, depois pela implementação de políticas mais consistentes e, por último, pela integração dessas políticas aos objetivos estratégicos da organização.

A implantação de políticas de gestão de pessoas que preconizam o desenvolvimento e a valorização das pessoas nas organizações deve trazer corolários como: produção de produtos e serviços inovadores de alta qualidade, bem como atendimento mais flexível e atencioso porque, teoricamente, um colaborador que se sente atendido, satisfeito e valorizado tende a realizar suas funções com maior afinco, de acordo com Demo (2005, p. 4 apud SANTOS, 2009, p. 34).

É do senso comum, que entre as políticas de recursos humanos, a de maior importância para consolidar a eficiência na organização é a de capacitação de pessoal. Segundo Pires (2005, p. 23), “[...] o desenvolvimento de metodologias, técnicas e mecanismos adequados à implantação do modelo de gestão por competências em organizações públicas, observadas suas especificidades culturais e atribuições particulares, surge como principal desafio para a implantação do modelo.”

O objetivo de um sistema de gestão de pessoas é auxiliar as organizações a desenvolverem competências diferenciadas e a conquistarem um melhor desempenho, o crescimento e desenvolvimento da organização e das pessoas que nela trabalham, por meio de políticas efetivas que consolidem este fato.

Em muitas das organizações públicas brasileiras, as áreas que cuidam da gestão de pessoal ainda se dedicam principalmente às atividades relacionadas à folha de pagamento, benefícios da aposentadoria e afins, proposição de leis, regras e regulamentos, além de desenvolver algumas ações pontuais e emergenciais de treinamento e capacitação.



A forma de atuação das áreas é geralmente reativa, respondendo quando acionadas pelas demandas das outras áreas da organização e dos servidores. O foco nessas demandas prioriza as questões emergenciais, relegando a segundo plano as atividades estratégicas como o estabelecimento de objetivos e metas alinhados com as definições da organização, o planejamento de ações e a definição de políticas como, por exemplo, a de contratação, capacitação e remuneração de pessoal, entre outras.

Além disso, muitas organizações públicas ainda não vinculam a realização do trabalho com o adequado desempenho, e este, por sua vez, está desvinculado dos mecanismos de remuneração. O fato de haver pouca ou nenhuma ênfase no desempenho, no resultado e nos critérios de mérito é refletido pela falta de mecanismos para o desenvolvimento profissional contínuo e permanente e pelo pouco estímulo à rotação de funções.

Mesmo considerando as iniciativas adotadas por diversas organizações públicas brasileiras no sentido de transformar os ‘departamentos de pessoal’ em autênticas unidades de gestão de pessoas, esse novo perfil de gestão estratégica precisa ser consolidado com a efetivação de políticas de gestão de pessoas.

Cabe salientar que, embora não exista um conjunto de regras que possa ser denominado efetivamente de “política de gestão de pessoas”, as normas e definições existentes, principalmente aquelas constantes nos planos de cargos, podem suscitar a acomodação dos funcionários. Dentre elas se destacam a utilização do tempo de serviço como critério prioritário para a progressão e promoção funcional e a utilização das gratificações como forma improvisada de compensação ante à impossibilidade de um reajuste salarial. A implementação de uma nova política de Gestão de Pessoas, possibilitará a movimentação dentro das classes – a promoção funcional -, pelo critério de merecimento.

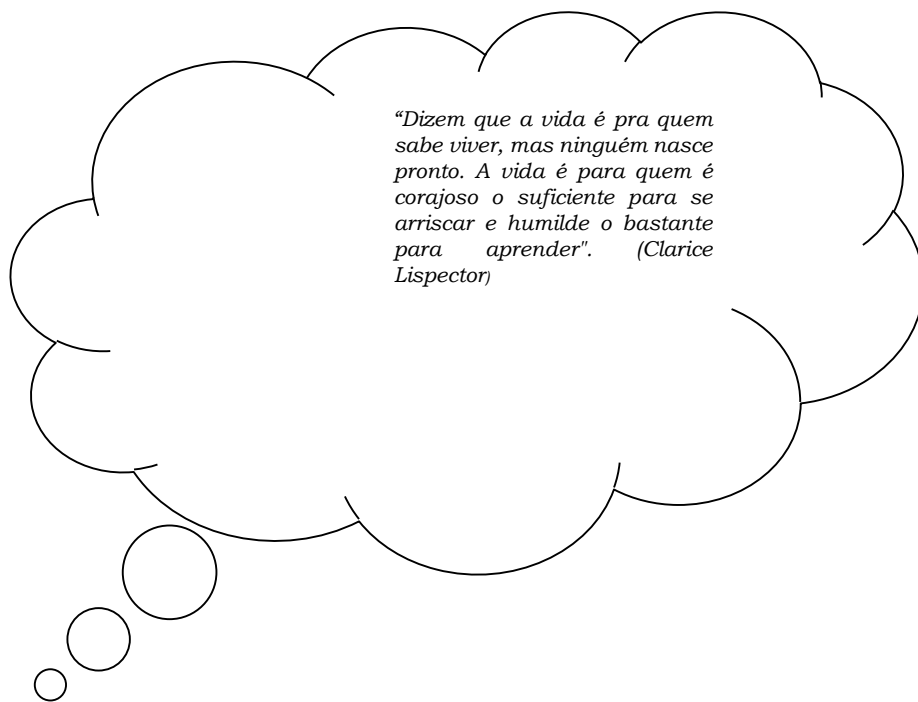
Nota-se que em muitos casos, embora a estrutura organizacional tenha sido modificada, incluindo áreas que realizam atividades típicas de gestão de pessoas, na prática esses campos não têm funcionado em plenitude, com a abrangência e profundidade necessárias. A substituição da denominação de “administração de pessoal” por “gestão de pessoas” implica a implementação de mudanças que no seu conjunto constituirão o que denominamos de gestão estratégica de pessoas.

Historicamente, a gestão de pessoas surgiu na organização em razão da demanda de atividades para cumprimento das leis trabalhistas e para adotar medidas de controle, principalmente disciplinares.





Conforme Dutra (2009, p. 42), para que estas políticas sejam geridas de forma eficiente, é fundamental que haja um sistema de informações ágil que subsidie o processo decisório; um banco de talentos que possibilite acompanhar o desenvolvimento e promover a alocação adequada dos servidores; uma legislação clara e consolidada, um sistema de comunicação e atendimento que possibilite a disseminação da política e o cumprimento de suas regras e um sistema de avaliação das políticas que possibilite analisar os resultados alcançados na área de recursos humanos e revisar as metas se necessário.





## GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS



As tendências atuais apontam para a gestão estratégica das organizações, incluindo a gestão de pessoas. Desta forma, o modelo de gestão estratégica de pessoas foi escolhido como base para formar profissionais alinhados às modernas tendências de gestão existentes na atualidade.

Atualmente, a sociedade vem exigindo do poder público uma atuação cada vez mais eficiente, voltada para o alcance de resultados, além da eficiência. A eficácia e a efetividade da ação governamental são as palavras de ordem. Não basta atuar de forma a obter a melhor relação custo-benefício, se os resultados almejados não forem alcançados e se não atenderem necessidades legítimas.

Os usuários do serviço público têm aumentado o nível de cobrança em relação à satisfação de demandas. A qualidade e a adequação dos serviços às necessidades dos clientes são hoje aspectos críticos para o bom desempenho de qualquer órgão ou entidade da administração pública.

Além disso, a exigência de transparência e ética, a crescente escassez de recursos em todas as esferas e a necessidade de aproximação do usuário, em relação aos serviços públicos, reforçam a abordagem por meio da eficácia e da descentralização. Isso requer um aumento da flexibilidade, da prontidão e da capacidade de adaptação dessas organizações, implicando o uso de novas tecnologias, especialmente a “da informação”, e da modernização da estrutura normativa, organizacional e de pessoal.

Embora essas transformações não sejam novidade nas organizações privadas, nas públicas elas representam uma grande mudança não somente nas formas de estrutura e funcionamento, mas na resignificação dos sentidos que tanto o servidor quanto a sociedade atribuem ao que é público.



Tal quadro tem conduzido as organizações públicas a um novo re-olhar em relação a seus objetivos e a rever suas estruturas e processos para o alcance do desempenho desejado. A transformação dos órgãos públicos para a configuração de um modelo pautado por resultados pressupõe a ruptura com alguns dos padrões gerenciais vigentes e o profundo repensar de outros.

Nessa perspectiva, os servidores públicos precisam estar preparados para adquirir e se atualizar quanto às novas competências conceituais, técnicas e humanas, sistematizadas em um novo perfil, de acordo com o qual sejam capazes de atender tanto os usuários internos quanto os externos à organização.

## **Gestão estratégica e seus conceitos**

O conceito de gestão estratégica se refere a um tipo de gestão que se preocupa com os objetivos e metas da organização e com o desempenho e as formas de atuação mais adequados para concretizá-los, considerando-se o curto, o médio e o longo prazos. O foco é a definição dos resultados esperados, o planejamento e o monitoramento das ações para seu alcance.

O desempenho diz respeito não só à organização, mas também às pessoas que nela atuam. O planejamento estratégico da organização, em que são definidas as diretrizes para desempenho, é desdobrado nos diversos níveis organizacionais até o individual.

O modelo de gestão estratégica de pessoas inclui a definição dos perfis profissionais e da quantidade de pessoas com tais perfis, necessários para atuar na organização. Além disso, abrange o estabelecimento de uma política que oferecerá o respaldo adequado para a sustentabilidade da gestão.

Essa política deverá contemplar os aspectos relativos ao recrutamento de pessoal, à estratégia de desenvolvimento profissional e pessoal, à estratégia de realocação e redistribuição do pessoal, à avaliação de desempenho, à estrutura de carreira, à remuneração e aos incentivos, entre outros. A definição dessas políticas não se restringe ao estabelecimento de regras aleatórias para cada tema. Elas devem ser integradas de modo a imprimir consistência e coerência. Tal integração deve se basear em um conjunto básico de premissas a serem utilizadas como diretriz para o enunciado de todas as definições incluídas no conjunto de políticas de gestão de pessoas.



Os principais aspectos a serem contemplados por essa política incluem:

- A definição de critérios para o recrutamento de pessoal, baseado nas competências necessárias à organização;
- O estabelecimento de uma estratégia de desenvolvimento profissional e pessoal que possibilite o aprimoramento contínuo do quadro de pessoal;
- A estruturação da avaliação do desempenho que permita, além da vinculação à progressão do funcionário, a identificação das necessidades de capacitação;
- A definição de critérios para a criação de carreiras que estimulem o desenvolvimento profissional e o desempenho;
- O estabelecimento de uma estratégia de realocação e de redistribuição de funcionários que seja compatível com os perfis e quantitativos necessários à organização.

É nesse contexto que entra a gestão estratégica de pessoas que, alinhada aos objetivos e metas da organização, se preocupa com o perfil e com o quantitativo adequados ao quadro de pessoal, para realizar as atividades que lhe são atribuídas, garantindo o desempenho esperado.

A premissa do desempenho e do alcance dos resultados esperados implica uma série de mudanças na forma de agir por meio de um modelo de gestão estratégica de pessoas, transformando-o em uma área de 'gestão estratégica de pessoas'.

Para a implementação da gestão estratégica de pessoas, novas atividades, mecanismos e instrumentos deverão ser incluídos no escopo de ação e atuação da área de gestão de pessoas. Para efeito da percepção da real dimensão do que denominamos de gestão estratégica de pessoas e do esforço a ser empreendido para a implantação dessas mudanças, são apresentadas, a seguir, de forma sucinta, as principais características desses mecanismos e instrumentos.

Os principais mecanismos e instrumentos da gestão estratégica de pessoas são:

- a) planejamento de recursos humanos;
- b) gestão por competências;
- c) capacitação continuada com base em competências; e
- d) avaliação de desempenho e de competências.



Esses elementos mantêm uma relação de dependência entre si. A gestão por competências define as competências e os perfis profissionais necessários à organização e, com base nessas definições, o planejamento de recursos humanos realiza o dimensionamento e a alocação dos perfis. Por outro lado, a avaliação de desempenho e de competências analisa o desempenho das pessoas portadoras dos perfis profissionais definidos e verifica a efetividade, oferecendo insumos para a definição da capacitação continuada.

## **Mudanças no ambiente do trabalho**

A gestão estratégica de pessoas voltada para o alcance de resultados implica um novo “ambiente de trabalho” a ser estabelecido entre as pessoas e a organização. Estamos nos referindo a “mudanças operacionais e comportamentais” em que serão combinadas as formas de relacionamento entre as pessoas e a organização. Um contrato em que a presença física perca importância frente o alcance de resultados, o compromisso ocupe o lugar da simples lealdade, a iniciativa substitua a pura aceitação e a progressão por tempo de serviço seja trocada pela progressão por desempenho e mérito.

Esse novo cenário de trabalho prevê um espaço que vise criar as condições e o ambiente favorável por parte da organização que estimulem o comprometimento e o interesse dos funcionários e possibilitem mudanças de atitudes. A criação de tais condições e ambiente pressupõe demonstrar aos funcionários que eles não são meros executores de ordens dos superiores e que sua participação no fornecimento de propostas e sugestões para o aperfeiçoamento da organização é necessária e muito bem-vinda.

A iniciativa e o comprometimento por parte das pessoas indicam uma nova forma de encarar o relacionamento com a organização, que, por outro lado, reflete uma mudança de cultura organizacional.

Para isso, poderão ser necessárias mudanças em algumas regras e regulamentos formais da organização. Por exemplo, no caso da mudança de critério de progressão, seria necessária uma revisão dos planos de cargos, carreiras e salários, substituindo o tempo de serviço pelo desempenho e mérito. Além disso, como esses planos normalmente não contemplam a realização de avaliações para medir o desempenho e atribuir o mérito, elas também deverão ser incluídas nas propostas e metas da instituição.



Essas transformações têm promovido um repensar orientando para as mudanças em alguns campos característicos, associados à organização do serviço público e ao conjunto dos servidores públicos envolvidos no processo. Para isso, é necessário que se faça uma avaliação de possíveis mudanças no contexto interno e externo à organização, a fim de identificar as lacunas (gaps) de competências e desenvolver estratégias para o suprimento desses.

## **Clima Organizacional e conflitos**

De acordo com Martins (2013), para que exista uma evolução dentro das instituições, elas devem difundir características comportamentais esperadas pelos seus funcionários. Para reduzir o nível de conflito dentro das organizações são necessárias algumas medidas simples como: a comunicação de forma clara e objetiva; a comunicação direta; aprender a falar na hora certa; saber ouvir; saber comentar e fazer críticas; discutir ideias e respeitar a opinião das pessoas envolvidas dentro de uma discussão.

Ainda segundo o autor, alguns conflitos são positivos e até contribuem para o crescimento dos profissionais e da instituição. A expectativa é quanto à solução dos conflitos e suas consequências quando negativos. Assim como em qualquer família, desavenças são naturais dentro de uma instituição e, em alguns casos, podem até ser benéficas. Para isso, é essencial que a organização mantenha uma boa política de gestão de conflitos.

O Clima Organizacional é constituído por um conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho, percebidas direta ou indiretamente pelos indivíduos que vivem e trabalham neste ambiente e que influenciam a motivação e o comportamento dessas pessoas, segundo Litwin e Stringer (1968). De acordo com Chiavenato (1999), o clima organizacional reflete o modo como as pessoas interagem umas com as outras, com os clientes e fornecedores internos e externos, bem como o grau de satisfação com o contexto que as cerca.

A cultura organizacional ou cultura corporativa é o conjunto de hábitos e crenças estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhados por todos os membros da organização. Ela refere-se ao sistema de significados compartilhados por todos os membros e que distingue uma organização das demais.



O ser humano tem suas peculiaridades e é natural que divergências ocorram. No entanto, cabe às lideranças da organização fazer uma adequada gestão de conflitos com o objetivo de manter a coesão do grupo e a produtividade. Nessa ótica, Bergue apresenta três tipos de conflitos:

**Pessoais:** inquietações internas que atormentam um indivíduo e podem levar ao estresse ou atritos com outras pessoas.

**Interpessoais:** ocorrem quando duas ou mais pessoas têm visões diferentes sobre uma situação.

**Organizacionais:** problemas que não nascem de valores pessoais, mas das constantes mudanças de dinâmicas organizacionais – muitas delas externas à instituição.

Por sistema de gestão de conflitos entende-se: um conjunto de ações integradas de diagnóstico das fontes de conflito, bem como a aplicação de melhores práticas e metodologias colaborativas de prevenção e correção dos conflitos, visando gerar uma eficaz governança organizacional.

Ações preventivas objetivam criar condições ambientais favoráveis a minimização dos conflitos interpessoais, através da implementação de melhores práticas que resultam em acordos prévios fortemente negociados, em decisões estratégicas, táticas e operacionais, que envolvam os colaboradores e/ou as partes interessadas.

<b>Cultura organizacional:</b> conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos que ordenam, atribuem significações e constroem a identidade de uma organização.

## GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

No fim da Idade Média a expressão competência era associada essencialmente à linguagem jurídica. Referia-se a respeito à faculdade atribuída a um indivíduo para apreciar e julgar certas questões. Por extensão, o conceito de competência veio a designar o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém pronunciar-se a respeito de determinado assunto e, mais tarde, passou a ser utilizado para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho.(ISAMBERT-JAMATI, 1997). Com a Revolução Industrial e o advento do taylor-fordismo, o termo



competência foi incorporado à linguagem organizacional, sendo utilizado para qualificar a pessoa capaz de desempenhar eficientemente determinado papel.

Os cuidados ao admitir ou contratar pessoas capacitados para o desempenho eficiente de determinada função não é recente. Na década de 70 já havia uma certa preocupação com relação a competência e a eficiência no trabalho. Contudo, a seleção e o treinamento dos funcionários se baseavam nas habilidades necessárias para o exercício das funções e restringia-se apenas a questões técnicas relacionadas ao tipo de trabalho e à especificidade do cargo.

Nessa perspectiva competência era definida como um conjunto de conhecimentos e habilidades que possibilitavam uma pessoa a exercer determinada função. Em decorrência de uma nova visão a respeito das pessoas e do aumento da complexidade das relações de trabalho, passou-se a considerar, no processo de desenvolvimento, não somente os conhecimentos e habilidades, mas também aspectos sociais e atitudinais. Algumas concepções, então, começaram a valorizar a atitude como maior determinante da competência.

O surgimento de modelos de gestão baseados na noção de competência e, por conseguinte, sua incorporação ao ambiente organizacional, fizeram com que o termo competência adquirisse diferentes conotações. Abordagens mais recentes buscam não só considerar os diversos aspectos do trabalho, mas também associar a competência ao desempenho. Para Ropé & Tanguy (1997), um dos aspectos essenciais da competência é que esta não pode ser compreendida de forma separada da ação. Dutra, Hipólito & Silva (1998), por sua vez, definem competência como a capacidade de uma pessoa gerar resultados dentro dos objetivos organizacionais.

Para Zarifian (1996), a competência baseia-se na premissa de que, em um ambiente dinâmico e competitivo, não é possível considerar o trabalho como um conjunto de tarefas ou atividades estáticas. Para o autor, **competência significa** "assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas [aliado] ...ao exercício sistemático de uma reflexividade no trabalho", que permita ao profissional lidar com eventos inéditos, surpreendentes e de natureza singular.

Competências representam combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional, dentro de determinado contexto ou estratégia organizacional. As competências são reveladas, então, quando as pessoas agem frente às situações profissionais com as quais se defrontam. (Zarifian, 1999; e Santos, 2001)

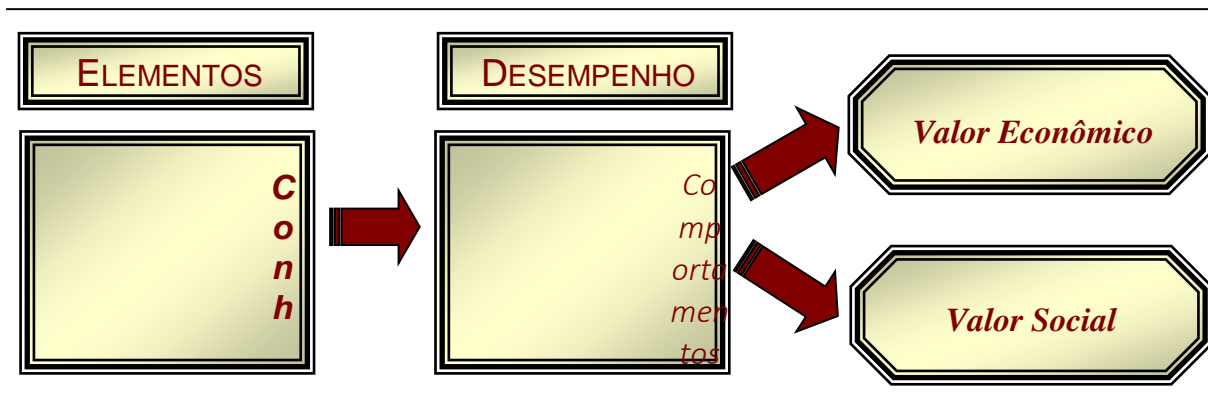




As competências podem ser descritas e mensuradas utilizando-se pautas ou referenciais de desempenho de forma que o profissional demonstre deter uma dada competência por meio da adoção de certos comportamentos passíveis de observação no ambiente de trabalho.

Dessa forma, as competências agregam valor econômico e valor social a indivíduos e a organizações, na medida em que contribuem para a consecução de objetivos organizacionais e expressam o reconhecimento social sobre a capacidade de determinada pessoa (Brandão & Guimarães, 2001; Zarifian, 1999), conforme ilustra a figura a seguir.

## Componentes da competência humana



Fonte: Carbone et al. (2005) e Fleury & Fleury (2001), com adaptações.



## Descrição de competências sob a forma de referenciais de desempenho.

Competência	Descrição (Referenciais de Desempenho)
Orientação para Resultados	<p>Desenvolve ações para a melhoria e para o bom andamento dos trabalhos.</p> <p>Avalia as oportunidades antes de tomar decisões.</p> <p>Utiliza indicadores de desempenho para avaliar os resultados alcançados.</p> <p>Planeja as ações de trabalho a serem executadas.</p>
Trabalho em Equipe	<p>Compartilha com o grupo os desafios a enfrentar.</p> <p>Mantém um relacionamento interpessoal de cordialidade com os membros da equipe.</p> <p>Estimula a busca conjunta de soluções para os problemas enfrentados pela equipe.</p> <p>Compartilha seus conhecimentos com os membros da equipe.</p>

Fonte: Santos (2001), com adaptações.

Em geral, a adoção de um ou outro critério para descrição de competências ocorre em razão do uso que se pretende dar à descrição. Quando utilizadas em instrumentos de avaliação do desempenho no trabalho, por exemplo, as competências são descritas sob a forma de comportamentos passíveis de observação (referenciais de desempenho), para que o avaliador possa mensurar o desempenho do avaliado a partir dos comportamentos que este adota no trabalho.

Ocorre, ainda, que no processo de recrutamento e a seleção realizados por concursos ainda têm foco baseado em cargos e, não, em competências. A forma genérica como os cargos são descritos possibilita a alocação das pessoas em áreas com características muito diferentes, mas, de fato, não supre as reais necessidades em relação às competências necessárias para o desempenho da função.



## As dimensões da competência

Uma competência profissional resulta da mobilização, por parte do indivíduo, de uma combinação recursos. Le Boterf (1999) explica que a competência da pessoa é decorrente da aplicação conjunta de conhecimentos, habilidades e atitudes, que representam os três recursos ou dimensões da competência.

### As três dimensões da competência



Fonte: Durand (1998), com adaptações.

De acordo com Durand (2000), o **conhecimento** corresponde a uma série de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo, que lhe permitem “entender o mundo”. Refere-se ao saber que o indivíduo acumulou ao longo da vida. Os conhecimentos representam algo relacionado à lembrança de ideias ou fenômenos, a alguma coisa armazenada na memória da pessoa.

Já outros autores explicam que o conhecimento deriva da informação, que, por sua vez, deriva de um conjunto de dados. Segundo eles, os dados são séries de fatos ou eventos isolados. As informações são dados que, percebidos pelo indivíduo, têm significado e relevância. Enquanto que os conhecimentos são conjuntos de informações reconhecidas e integradas pelo indivíduo dentro de um esquema pré-existente, causando impacto sobre seu julgamento ou comportamento.



A **habilidade**, por sua vez, está relacionada ao saber como fazer algo ou à capacidade de fazer uso produtivo do conhecimento, ou seja, de instaurar conhecimentos e utilizá-los em uma ação (Durand, 2000). Segundo Bloom et al. (1979), uma definição operacional comum sobre habilidade é a de que o indivíduo pode buscar em suas experiências anteriores conhecimentos, sejam eles de fatos ou princípios, e técnicas apropriadas, para examinar e solucionar um problema qualquer.

As habilidades podem ser classificadas como: a) intelectuais, quando abrangerem essencialmente processos mentais de organização e reorganização de informações (mente); e b) motoras ou manipulativas, quando exigirem fundamentalmente uma coordenação neuromuscular (cérebro + músculo).

Ao abordar as duas primeiras dimensões da competência (conhecimentos e habilidades), Durand (2000) utiliza a estrutura de análise do conhecimento sugerida por Sanchez (1997), explicando que habilidade se refere ao “saber como fazer” algo dentro de um determinado processo; enquanto que o conhecimento diz respeito ao “saber o que e por que fazer”, ou seja, à compreensão do princípio teórico que rege esse processo e seu propósito.

Finalmente, a **atitude**, terceira dimensão da competência, refere-se a aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho (Durand, 2000). Gagné et al. (1988) comentam que atitudes são estados complexos do ser humano que afetam o seu comportamento em relação a pessoas, coisas e eventos, determinando a escolha de um curso de ação pessoal. Segundo esses autores, as pessoas têm preferências por alguns tipos de atividades e mostram interesse por certos eventos mais que por outros. O efeito da atitude é justamente ampliar a reação positiva ou negativa de uma pessoa, ou seja, sua predisposição, em relação à adoção de uma ação específica. Essa última dimensão está relacionada a um sentimento, uma emoção ou um grau de aceitação ou rejeição da pessoa em relação aos outros, a objetos ou a situações. Portanto, por analogia, atitude refere-se ao “querer fazer”.

Vale ressaltar que a competência pressupõe interdependência e complementaridade entre conhecimentos, habilidades e atitudes, ou seja, requer a aplicação conjunta dessas três dimensões em torno de um objetivo no trabalho.

Outros autores procuram descrever também os recursos ou dimensões da competência, ou seja, os conhecimentos, habilidades e atitudes como pressupostos necessários para que um indivíduo possa apresentar determinado comportamento ou desempenho, conforme mostra o quadro a seguir.



## Exemplos de recursos ou dimensões da competência

Dimensão da Competência	Descrição
Conhecimentos	Princípios de entender o mundo. Informações assimiladas ao longo do tempo. Princípios de relações humanas.
Habilidades	Aptidão para o desenvolvimento da tarefa inerente a sua função. Habilidade de argumentação e diálogo.
Atitudes	Predisposição para a tomada de iniciativa (proatividade). Respeito à privacidade do cliente. Predisposição para mudanças e capacitação.

Fonte: Brandão, Guimarães & Borges-Andrade (2001), com adaptações.

### **A competência nos diferentes níveis organizacionais**

Até aqui, referimos à competência individual como um atributo relacionado a uma pessoa. A seguir abordaremos a respeito do conceito de competência relacionado a equipes de trabalho ou mesmo à organização como um todo.

No contexto de transformações sociais, econômicas e culturais por que passa a sociedade contemporânea, as organizações têm procurado desenvolver e incorporar inovações, sejam elas em produtos, processos produtivos ou modelos de gestão, que lhes permitam melhorar continuamente seu desempenho, segundo destaca Brandão (2007, p. 32-49)

De acordo com Carbone et al. (2005), a gestão por competências se insere entre os modelos gerenciais propostos para aprimorar os desempenhos profissional e organizacional, baseando-se no pressuposto de que o domínio de certos recursos é determinante no desempenho de uma organização. Esse modelo se propõe a integrar e orientar esforços, sobretudo os relacionados à gestão de pessoas, visando desenvolver e sustentar competências consideradas fundamentais à consecução dos objetivos organizacionais.

Muitas instituições têm adotado a gestão por competências como modelo de gestão, visando orientar seus esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar,



nos diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional), as competências necessárias à consecução de seus objetivos. Brandão e Guimarães (2001), ao analisarem os pressupostos e as aplicações da gestão por competências, apresentam o diagrama disposto na figura abaixo, para ilustrar as principais etapas ou fases desse modelo.

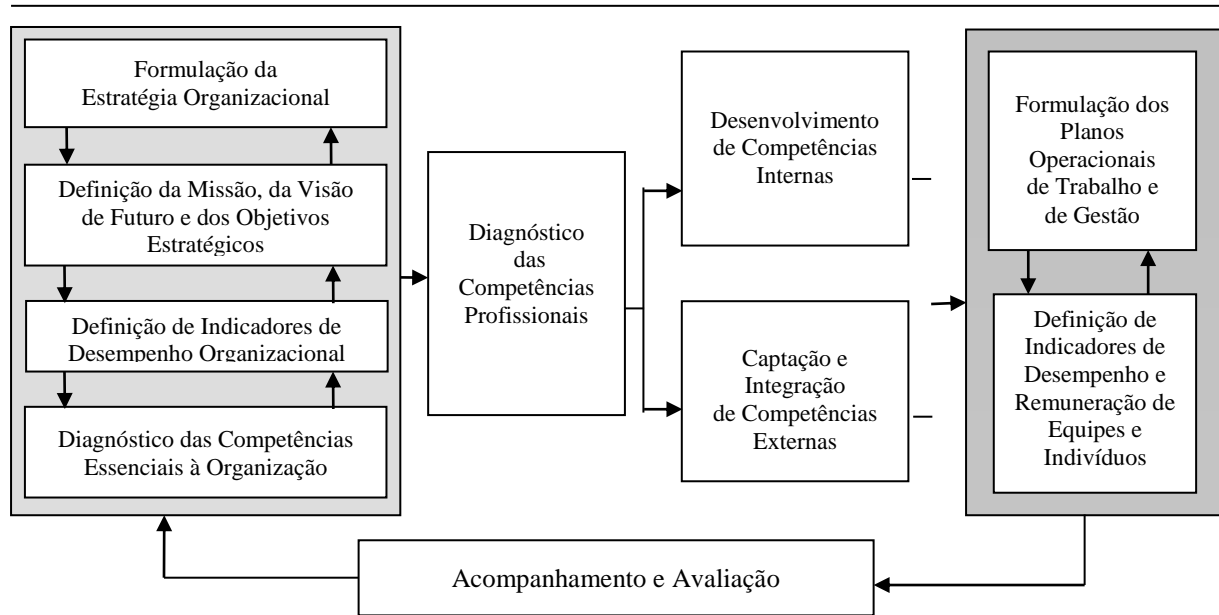


Figura 2: Modelo de Gestão por Competências.  
Fonte: Guimarães *et al.* (2001), com adaptações.

Para Zarifian (1999) não se deve desconsiderar a perspectiva da equipe no processo produtivo e sugere que uma competência pode ser inerente a um grupo de trabalho. Para esse autor, em cada equipe se manifesta uma competência coletiva, que representa mais do que a simples soma das competências de seus membros. Isso porque há uma sinergia entre as competências individuais e as interações sociais existentes no grupo.

O conceito de competência, no âmbito organizacional, pode ser entendido, de acordo com Prahalad & Hamel (1990) como um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos, gerenciais e valores que geram um diferencial competitivo para a organização. Para os autores, competências essenciais nas organizações são aquelas que conferem vantagem competitiva, geram valor distintivo percebido pelos usuários dos serviços.

Nessa perspectiva, podemos classificar as competências como:

- a) profissionais ou individuais (aquelas relacionadas aos indivíduos); e,
- b) organizacionais (aquelas inerentes à organização como um todo ou a uma de suas unidades produtivas). Cabe ressaltar que as competências profissionais, aliadas a outros recursos e processos, dão origem e sustentação às competências organizacionais. A gestão por competências, por sua vez, propõe a alinhar esforços



para que competências profissionais possam gerar e sustentar competências organizacionais necessárias à consecução de objetivos estratégicos.

Dependendo da abordagem teórica adotada ou da finalidade prática que se deseja atribuir ao conceito, existem diversas outras tipologias e possibilidades de classificação das competências:

Em razão da natureza do papel ocupacional desempenhado pelas pessoas: as competências individuais podem ser classificadas como técnicas e gerenciais;

Em razão de sua singularidade: as competências organizacionais podem ser classificadas como 1) básicas (aquelas que representam atributos necessários ao funcionamento da organização, mas não distintivos em relação à concorrência); e, 2) essenciais (aquelas que representam atributos de caráter distintivo, que diferenciam a organização das demais)

E quanto à sua relevância ao longo do tempo: as competências podem ser classificadas como: 1) emergentes (aquelas cujo grau de importância tende a crescer no futuro); 2) declinantes (aquelas cujo grau de importância tende a diminuir no futuro); 3) estáveis (as que permanecem relevantes ao longo do tempo); e 4) transitórias (aquelas que se fazem importantes apenas em momentos críticos, crises e transições).

Concluindo, podemos entender a Gestão de Pessoas por Competências como uma metodologia que busca estimular o empregado a se desenvolver para obter melhor desempenho, tornando o ambiente de trabalho um espaço de aprendizagem e troca de experiências.

## **Identificação e mapeamento das competências organizacionais dos servidores**

O aumento do interesse pela abordagem da competência decorre, sobretudo, do reconhecimento do fator humano como elemento primordial para o sucesso das organizações. A clara identificação dos seus objetivos estratégicos consiste, portanto, em um pré-requisito fundamental para a implantação do modelo. As atividades de mapeamento de competências, ou seja, a identificação do conjunto de habilidades, conhecimentos e atitudes de que dispõem os profissionais de uma organização e que os capacita para a execução de determinadas atividades.

A Gestão por Competências tem sido apontada como um modelo gerencial alternativo aos instrumentos tradicionalmente utilizados pelas organizações. Baseando-se no pressuposto de que o domínio de certos recursos é determinante do desempenho superior de pessoas e organizações, esse modelo propõe-se fundamentalmente a gerenciar o gap ou lacuna de competências, ou seja, a reduzir ao máximo a discrepância entre as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais e aquelas já disponíveis na organização.



A redução ou eliminação de eventuais lacunas de competências está condicionada ao mapeamento das competências necessárias à consecução da estratégia organizacional. Para realizar esse mapeamento, a organização pode fazer uso de diversos métodos e técnicas de pesquisa social, que auxiliam na realização de um diagnóstico, permitindo não apenas a identificação da lacuna de competências, mas também o planejamento de ações de recrutamento, seleção e desenvolvimento profissional, entre outras.

Essas ações fornecem importantes subsídios para as atividades de gestão de recursos humanos em organizações públicas. Além de auxiliar na formatação de concursos, agilizar ações de recrutamento e seleção interna e otimizar os processos de lotação e de movimentação de pessoal, esse exercício permite a definição de critérios claros para as iniciativas de avaliação de servidores, de estruturação de planos de desenvolvimento pessoal e profissional e de remuneração, promovendo maior integração dos subsistemas de gestão de pessoas.

Várias organizações têm implantado sistemas informatizados tipo banco de talentos, para alimentação, armazenamento e recuperação de dados sobre seus empregados. Inicialmente, a instituição passa a conhecer melhor o perfil dos servidores e suas respectivas trajetórias profissionais. A seguir, é possível a análise das competências disponíveis, bem como dos conhecimentos, das habilidades e das atitudes que a organização deseja adquirir ou que são necessários para a atuação, no presente ou no futuro, em cada carreira ou setor.

Normalmente, o banco de talentos é um cadastro de servidores com dados sobre formação, especialização, atividades acadêmicas, experiência profissional, realizações, atividades de entretenimento, artísticas e esportivas, entre outras, armazenadas em um sistema informatizado que permite a realização de consultas e pesquisas refinadas. A proposta é disponibilizar para a organização dados que auxiliem na identificação do perfil geral dos funcionários, incluindo informações curriculares, indicações comportamentais – como, por exemplo, as provenientes da auto-avaliação de habilidades e atitudes – e dados sobre atividades realizadas de modo voluntário pelos servidores.

Segundo Carbone et al. (2005), uma vez formulada a estratégia organizacional, torna-se possível realizar o mapeamento de competências, o que constitui a segunda etapa do processo. O mapeamento objetiva identificar o gap ou lacuna de competências, isto é, diferença entre as competências necessárias para concretizar a estratégia formulada e as competências internas já disponíveis na organização, conforme será discutido adiante.

Conforme descrito acima, o mapeamento de competências tem como propósito identificar o gap ou lacuna de competências, ou seja, a discrepância entre as competências necessárias para concretizar a estratégia corporativa e as competências internas existentes na organização (IENAGA, 1998). O passo inicial desse processo consiste em identificar as competências (organizacionais e individuais) necessárias à consecução dos objetivos da organização.





Para essa identificação, geralmente é realizada primeiro uma pesquisa documental, que inclui a análise do conteúdo da missão, da visão de futuro, dos objetivos e de outros documentos relativos à estratégia organizacional. Em seguida realiza-se a coleta de dados com pessoas-chave da organização, para que tais dados sejam cotejados com a análise documental. Podem ser utilizados, ainda, outros métodos e técnicas de pesquisa, como a observação; grupos focais e questionários estruturados com escalas de avaliação. (CARBONE et al., 2005; GUIMARÃES et al., 2001).

Para a descrição de competências, o método mais indicado é o descrito por Carbone et al. (2005) que é descrever competências individuais sob a forma de referenciais de desempenho, ou seja, de comportamentos objetivos e passíveis de observação no ambiente de trabalho. Quando a descrição não é clara, as pessoas podem dar a cada competência a interpretação que melhor lhes convêm.

A descrição de uma competência, portanto, deve representar um desempenho ou comportamento esperado, indicando o que o profissional deve ser capaz de fazer. Esse comportamento deve ser descrito utilizando-se um verbo e um objetivo de ação. A ele pode ser acrescido, sempre que possível e conveniente, uma condição na qual se espera que o desempenho ocorra. Pode incluir, ainda, um critério que indique um padrão de qualidade considerado satisfatório, conforme exemplos dispostos no quadro a seguir:

Exemplos de condições e critérios associados a competências.

Comportamento (verbo + objeto da ação)	Critério	Condição
Realiza procedimentos financeiros	com precisão	em observância a legislação orçamentária.
Atende aos cidadãos (usuários do serviço público)	com presteza e cordialidade	levando em consideração as suas expectativas e necessidades

Com base nessas considerações sobre a descrição de competências, pode-se, então, discutir as principais técnicas de pesquisa e procedimentos utilizados para identificar competências relevantes à consecução dos objetivos organizacionais.

Carbone et al. (2005) ressaltam que uma das vantagens da observação, no mapeamento de competências, refere-se à possibilidade de verificar detalhes do desempenho de pessoas e grupos, identificando dados que poderiam ser omitidos pelos pesquisados, caso a coleta fosse realizada por meio de entrevistas ou questionários.



A entrevista constitui outra técnica de pesquisa bastante aplicada ao mapeamento de competências. Geralmente é utilizada para cotejar a percepção dos entrevistados com os dados apurados na análise documental, visando identificar as competências relevantes à organização. O questionário, por sua vez, é talvez a técnica mais utilizada para mapear competências relevantes a um contexto organizacional. A formatação desse instrumento de pesquisa geralmente requer a aplicação prévia de uma ou mais das técnicas já relatadas (análise documental, observação e entrevista), com o objetivo de identificar elementos para compor os itens do questionário.

## **A Gestão por Competências no âmbito estadual**

A Gestão por Competências representa um processo contínuo, que tem como etapa inicial a formulação da estratégia da organização, onde são definidas a missão, a visão e os macros-objetivos. É uma metodologia aplicada para melhorar a gestão de pessoas utilizada na iniciativa privada e em diversas instituições públicas, buscando alinhar os objetivos das instituições às necessidades de desempenho das equipes, fornecendo indicadores para o desenvolvimento dos servidores, melhor lotação e promoção.

O governo do estado de Mato Grosso do Sul, por meio da Secretaria de Estado de Administração e Desburocratização, estabeleceu como meta estratégica implantar a gestão por competência, baseado na metodologia aplicada em diversos órgãos públicos e adaptado a realidade do estado em sua testagem no Projeto Piloto no IMASUL.

A primeira etapa nesse processo é o levantamento dos conhecimentos, habilidades e atitudes essenciais para os servidores desenvolverem serviços de qualidade, definindo assim as competências gerenciais e essenciais de cada órgão da administração direta e indireta do Poder Executivo de MS. Na segunda fase, neste ano de 2017, está sendo realizada a implantação do ciclo de gestão do desempenho e a realização da avaliação de desempenho individual.

Melhorias na Gestão de Pessoas:

Alinhar ações de trabalho;

Ações de desenvolvimento para o servidor planejadas;

Mobilidade funcional;

Orientar para cargos de gerenciais;

Promoção por merecimento.

Avaliação de Desempenho Individual (ADI)



O governo do Estado, por meio do Decreto nº 14.719, de 18 de abril de 2017, regulamentou a Avaliação de Desempenho Individual (ADI) dos servidores civis, integrantes do plano de cargos, empregos e carreiras do Poder Executivo do Estado de Mato Grosso do Sul. O referido decreto, em seu artigo 2º, apresenta as seguintes definições:

I - **competência**: o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessário ao desempenho das funções públicas, visando a alcançar os objetivos dos órgãos, das entidades e ou da instituição;

II - **conhecimento**: o conjunto consciente e acessível de dados, informações, conceitos e percepções adquiridos por meio da educação e de experiências;

III - **habilidade**: a capacidade demonstrada de desenvolver tarefas físicas e intelectuais;

IV - **atitude**: a ação particularizada diante de um contexto ou de uma situação;

V - **competências essenciais**: aquelas comuns aos servidores do Estado, vinculadas à estratégia governamental;

VI - **competências gerenciais**: aquelas comuns aos servidores do Estado que ocupam atividades de supervisão e de direção;

VII - **competências técnicas**: aquelas específicas requeridas aos servidores e aos gestores, vinculadas às atividades do órgão e diretamente relacionadas às unidades, aos cargos e ou às funções;

VIII - **contribuição efetiva**: subdivisão das competências, utilizadas para definir a ação contributiva na efetivação de cada competência;

IX - **Plano Anual de Desenvolvimento dos Servidores (PADES)**: plano elaborado pelas Secretarias, autarquias e pelas fundações que, alinhado à gestão por competências, apresentará as necessidades de qualificação dos servidores do órgão;

X - **Plano de Gestão de Desenvolvimento Individual (PGDI)**: ferramenta utilizada pelas chefias para planejar, negociar e definir as entregas, competências e as ações de desenvolvimento que o servidor realizará durante o ciclo de gestão de desempenho;

XI - **Ciclo de Gestão de Desempenho**: processo anual de planejamento, acompanhamento, avaliação e desenvolvimento do servidor;

XIII - **Termo de Avaliação de Desempenho (TADI)**: formulário disposto como aplicativo web para registro das informações aferidas no final do ciclo anual da Avaliação de Desempenho Individual (ADI);



XIV - **Gerente de equipe:** pessoa responsável pela chefia imediata de equipe de trabalho com dois ou mais membros do serviço público;

XV - **Comissão de Recursos da Avaliação de Desempenho (CRADI):** comissão interna de cada órgão, com competência para instruir e para julgar os recursos da ADI.

Já no artigo 20, estabelece que o Mapeamento das Competências essenciais, gerenciais e técnicas serão identificadas obedecendo três fases:

- a) pesquisa => servidores => preenchimento de um aplicativo web;
- b) consolidação => equipe técnica da SAD => tabulação da pesquisa;
- c) validação: gestores e servidores => aprovação do mapa de competências

No artigo seguinte (art. 21), são definidas as ferramentas de elaboração do Plano de Gestão do Desempenho Individual (PGDI) que consistirá nos seguintes campos:

I - planejamento: listar as principais entregas do servidor, as competências necessárias relacionadas às respectivas entregas e as ações que deverão ser desenvolvidas pelo servidor;

II - pontos fortes: citar os pontos de destaque, habilidades e atitudes inerentes ao servidor que se destacam ao longo do seu desempenho e que contribuirão para o servidor apresentar um bom desempenho;

III - acompanhamentos: listar os registros realizados no decorrer do período avaliativo, relatando as ocorrências que contribuem ou dificultam as entregas do servidor.

(\*\* O Decreto na íntegra encontra-se em anexos.)

Por outro lado, o Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que institui, no âmbito federal, a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública, constitui um norte para as ações a serem replicadas na esfera estadual e possibilita aos agentes públicos, vinculados à área de Gestão de Pessoas, trilhar caminhos para o desenvolvimento de políticas de gestão de pessoas nas instituições públicas estaduais.



O referido decreto institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), com as seguintes finalidades:

melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão;

desenvolvimento permanente do servidor público;

adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual;

divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e

racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.

Ainda em seu art. 2º apresenta as seguintes definições:

I - capacitação: processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais;

II - gestão por competência: gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição; e

III - eventos de capacitação: cursos presenciais e à distância, aprendizagem em serviço, grupos formais de estudos, intercâmbios, estágios, seminários e congressos, que contribuam para o desenvolvimento do servidor e que atendam aos interesses da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.



## **A GESTÃO DE PESSOAS E AS COMPETÊNCIAS NOS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL, CAPACITAÇÃO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

As competências e o processo de recrutamento e seleção de pessoal

Quanto aos processos de recrutamento e seleção, uma das grandes mudanças, em período recente, refere-se à definição do perfil dos candidatos desejado pelas organizações. Considera-se que a formação de um quadro de servidores adequado deve ancorar-se na contratação de funcionários que não apenas demonstrem o domínio de conhecimentos técnicos a respeito de matérias específicas, mas possuam também um conjunto de habilidades e atitudes compatíveis com suas futuras atribuições. Assim, a organização volta-se prioritariamente para o futuro, sua preocupação primordial deixa de recair sobre a dimensão operacional e volta-se para o contexto mais amplo no qual as organizações estão inseridas, com suas crenças, valores, histórias, culturas, etc.

O quadro de servidores deve ser composto por funcionários que possuam conhecimentos técnicos a respeito de matérias específicas, além de um conjunto de habilidades e atitudes compatíveis com as atribuições que exercerão. Com base nisso, Pires (2005, p. 23) ressalta: “[...] tendo em vista as peculiaridades dos processos seletivos das organizações públicas, conduzidos com o objetivo de elevar seus níveis de efetividade, é mister definir metodologias que permitam a elaboração de estratégias de recrutamento eficazes.”

É preciso que as organizações busquem, além da seleção por meio de provas e comprovação de títulos, outras formas de avaliação, procurando identificar as competências interpessoais, estratégicas e gerenciais de cada candidato. Essa nova maneira de avaliar objetiva contar com servidores aptos a desempenhar suas funções, além da motivação em suas carreiras (PIRES, 2005, p. 23).

Tendo em vista as peculiaridades dos processos seletivos das organizações públicas, conduzidos com o objetivo de elevar seus níveis de efetividade, é essencial definir metodologias que permitam a elaboração de estratégias de recrutamento eficazes. Com isso, pretende-se contribuir para a identificação e seleção de profissionais competentes, alinhados com as diretrizes e os objetivos estratégicos dos seus respectivos órgãos.

O desenvolvimento de metodologias, técnicas e mecanismos adequados à implantação do modelo de gestão por competências em organizações públicas, observadas suas especificidades culturais e atribuições particulares, surge como principal desafio para a implantação do modelo. As dificuldades devem-se, como já mencionado, à existência de uma série de restrições quanto à realização de processos seletivos em organizações públicas, que não permitem a avaliação de determinados comportamentos e atitudes.

Apesar dessas peculiaridades, é possível a adoção de práticas de seleção de pessoas com enfoque em competências no serviço público. É necessário, entretanto, que algumas questões importantes relativas às principais fases desse processo sejam observadas.



As etapas fundamentais dos processos seletivos dessas organizações são:

- recrutamento e seleção externa;
- lotação e movimentação;
- seleção interna.

Uma vez levantadas as lacunas de competências existentes em cada equipe de trabalho, o processo de recrutamento deve ser deflagrado de modo a atrair os candidatos com o perfil desejado, por meio de publicações voltadas para grupos específicos e de outros meios disponíveis. Os concursos devem ter como objetivo a seleção de indivíduos que apresentem as competências requeridas pelas equipes e/ou áreas a serem supridas e estejam alinhados com as competências estratégicas definidas pela organização.

Além da seleção mediante aplicação de provas e comprovação de títulos, outras formas de avaliação devem ser incluídas. As organizações podem optar pela incorporação de mais uma fase em seus concursos – como, por exemplo, a realização de um curso de formação –, com o intuito de viabilizar a identificação das competências interpessoais, estratégicas e gerenciais cuja observação não seria possível pela aplicação de instrumentos, como provas escritas e comprovação de titulação.

O objetivo é contar com servidores aptos a desempenhar com êxito suas futuras funções e progredir com motivação em suas carreiras. Vale dizer que é preciso mudar a filosofia predominante, segundo a qual os postos de trabalho são ocupados pelas pessoas com maior qualificação técnica, sem avaliação de sua plena adequação ao cargo ou à função. Adotada a estratégia de gestão por competências, a adequação de perfil para o cargo e a carreira passa a ser uma variável-chave, muito embora a qualificação técnica dos candidatos não deixe de ser considerada.

Atualmente, os processos seletivos externos caracterizam-se pela realização de concursos públicos para o preenchimento de cargos. Seus instrumentos principais são a aplicação de provas e a comprovação de titulação. As provas abrangem conteúdos amplos e profundos, exigindo dos candidatos elevado nível de conhecimentos e alta performance para serem aprovados e classificados de acordo com o número de vagas previamente fixado. A exigência de prova de títulos, prevista na legislação, reforça a dimensão acadêmica e a dimensão cognitiva dos processos de seleção.

A regulamentação em vigor prioriza o nível de conhecimentos e habilidades dos candidatos e não considera os aspectos relacionados às atitudes dos futuros servidores. A justificativa frequente é que existem grandes dificuldades para a definição de critérios objetivos para a avaliação desses elementos. Em outras palavras, os processos seletivos esquivam-se de avaliar os candidatos quanto a aspectos relacionados à sua conduta pessoal e interpessoal, ou seja, suas atitudes



e valores, suas posturas, a imagem que projetam ou a percepção que têm de si mesmos, sua motivação e outros traços de personalidade.

A consequência imediata é que a seleção pública, tal como é realizada hoje, escolhe candidatos bastante capazes intelectualmente, mas, por vezes, sem o perfil adequado para um bom desempenho num cargo ou numa função. Problemas de adaptação no trabalho, a baixa produtividade e os altos índices de doenças profissionais são algumas situações frequentes desse complexo processo. Outra consequência desse modelo de seleção é que o recrutamento – fase na qual se faz a divulgação, atraindo os candidatos – passa a representar apenas uma exigência formal, quando, na realidade, deveria ter como foco a identificação do perfil desejado dos futuros funcionários.

O emprego da abordagem das competências em instituições de governo mostra-se, ainda hoje, relativamente restrito, sobretudo em decorrência das barreiras enfrentadas para a realização dos processos de seleção. Para contornar essas dificuldades, vários órgãos têm optado pela incorporação de mais uma etapa nos concursos públicos: a realização de cursos de formação.

A iniciativa tem por objetivo preparar os novos servidores de acordo com o que se encontra estabelecido por lei. Além disso, há o reconhecimento de que certas habilidades e atitudes somente poderão ser avaliadas após um período de contato que permita o reconhecimento de potencialidades, qualificações e outros aspectos relacionados ao comportamento dos candidatos. Outra opção interessante consiste em proceder à avaliação de perfil em cursos de ambientação não mais como etapa de concurso, mas já como fase de socialização na instituição. A proposta é que essa fase de observação, avaliação e desenvolvimento comportamental também sirva de base para orientar a lotação futura dos servidores.

Um curso de formação bem estruturado deve fornecer, nas primeiras etapas de seleção, uma introdução aos marcos teóricos e analíticos e conhecimentos aplicados necessários ao desempenho das atividades inerentes a cada cargo ou carreira. O objetivo é proporcionar uma visão abrangente e integrada da futura função do servidor, assegurando a posse das competências necessárias ao exercício das atividades relevantes e buscando a eliminação das lacunas entre os requisitos desejados e aqueles aferidos na primeira etapa do concurso.

O processo seletivo externo desdobra-se durante o período de estágio probatório, que, muitas vezes não é corretamente aplicado, e acaba por confirmar, em certos momentos, a nomeação de servidores cujas atitudes e comportamentos deixam a desejar. Nessa perspectiva, o uso de práticas de gestão por competências deve estar alinhado a proposta do órgão e comparar os perfis elaborados pelos setores solicitantes com os perfis dos candidatos, buscando, assim, localizá-los nos espaços organizacionais (carreiras, setores, cargos e funções) apropriados. As atividades de recrutamento e seleção formam uma dimensão crucial do modelo de gestão de pessoas por competências.





## **Capacitação continuada com base nas competências**

A intenção da capacitação é o desenvolvimento de um quadro de pessoal com as competências necessárias para satisfazer às necessidades e aos objetivos da organização, de modo a garantir seu bom desempenho e o alcance dos resultados e metas estabelecidos no planejamento estratégico.

Ela deve se basear no mapeamento das competências necessárias à organização e nas existentes no quadro de pessoal, identificando os gaps entre o necessário e o existente. Deve também utilizar os resultados da avaliação de desempenho, que constitui uma rica fonte de informação sobre as necessidades de capacitação.

A capacitação deve ser um processo contínuo, uma vez que à medida que a organização evolui, acompanhando as mudanças das demandas externas, surgem novas necessidades em termos de competências que devem ser supridas com o fornecimento de novos programas de capacitação. Ela deve ser um dos principais mecanismos para o desenvolvimento profissional do quadro de pessoal e deverá ser um dos fatores a serem considerados para o estabelecimento do mérito e para a progressão na carreira. Esta última, entretanto, considera também, para efeito de evolução na carreira, outros quesitos como a realização de cursos de formação e de pós-graduação em assuntos compatíveis com as competências essenciais, ligadas à missão da organização.

## **Avaliação de desempenho e de competências**

A avaliação de desempenho é um sistema formal de gerenciamento que provê a avaliação da qualidade do desempenho individual e/ou institucional em uma organização. Assim, ela pode visar apenas o indivíduo ou também as equipes, as áreas e a organização.

Para Lucena (1992), o desempenho refere-se à atuação do empregado em relação ao cargo que ocupa na organização, tendo em vista as responsabilidades, as atividades, as tarefas e os desafios que lhe foram atribuídos para produzir os resultados que dele se espera. Segundo Oliveira-Castro (1999), o conceito e desempenho compreende o conjunto de habilidades, conhecimentos, atitudes, capacidades, inteligência e experiências pessoais do indivíduo, entre outras disposições pessoais componentes do saber fazer.

A avaliação de desempenho institucional pode ser um elemento de complementaridade da avaliação individual, fortalecendo o trabalho em equipe e facilitando o alcance das metas definidas. Ela não deve ser utilizada isoladamente, pois pode causar uma visão distorcida em relação ao desempenho individual, uma vez que oferece os dados consolidados referentes a uma equipe ou área e esses nem sempre coincidirão com os resultados individuais.



A adoção de uma política de avaliação de desempenho representa uma ferramenta importante para o desenvolvimento de uma cultura voltada para resultados. Tal afirmação é baseada no pressuposto de que o alinhamento de objetivos individuais e das equipes às metas da organização implica o maior envolvimento dos funcionários de todos os níveis, os quais passam a se sentir pessoalmente responsáveis pelo desempenho da organização.

A avaliação de desempenho é uma ferramenta muito importante em uma organização. Ela visa o desenvolvimento profissional e das competências individuais e organizacionais que possibilitem o alcance de metas estratégicas.

**No nível do indivíduo, a avaliação de desempenho permite:**

- avaliar o desempenho profissional;
- identificar necessidades de aprimoramento das habilidades pessoais e profissionais;
- refletir sobre os pontos fortes e fracos de cada avaliado;
- conhecer o potencial do servidor;
- obter subsídios para a progressão na carreira, com base em competências e desempenho, entre outros.

**No nível de equipes, áreas ou até institucional, a avaliação de desempenho possibilita, entre outros:**

- maior alinhamento das unidades da organização com suas metas e objetivos estratégicos;
- o desenvolvimento de uma visão sistêmica por parte dos indivíduos em relação à organização;
- o desenvolvimento do espírito de equipe; e
- a percepção da interdependência entre áreas e pessoas.

A avaliação de desempenho deve contar com o envolvimento de todos os níveis da organização, estar integrada com a política de capacitação e vinculada ao plano de desenvolvimento profissional, de modo a oferecer oportunidades de desenvolvimento aos profissionais nos assuntos e áreas em que eles apresentem pontos fracos.



O processo de avaliação de desempenho individual prevê o diálogo entre a chefia e cada um dos subordinados separadamente, para a análise dos resultados da avaliação comparados com os da autoavaliação. É por meio dessa discussão que ocorre o alinhamento entre as expectativas de ambas as partes e a identificação das habilidades, das realizações, das deficiências e das mudanças necessárias ao perfil de cada indivíduo. É nessa oportunidade também que são estabelecidas as metas individuais para o período seguinte.

Esse diálogo promove a aproximação entre a chefia e cada subordinado, estreitando o relacionamento e estimulando a busca da melhoria do desempenho, uma vez que a chefia passa a ser encarada como aliada na busca do aperfeiçoamento profissional.

Vista dessa forma, a avaliação de desempenho se torna não mais um mecanismo utilizado apenas para obtenção de uma pontuação a ser utilizada na progressão e na promoção. Ela se transforma em um instrumento de desenvolvimento de competências individuais e organizacionais.



## **O que é Liderança?**

Liderança pode ser definida de várias formas, vejamos algumas:

### **Pessoa que:**

- Exerce influência sobre outras pessoas.
- Integra e direciona as pessoas para um foco comum.
- Cria um clima amigável para que a criatividade possa aflorar.
- Reforça a cooperação e direciona conflitos para seus aspectos contributivos.
- Mantém as pessoas unidas, mesmo que fisicamente estejam dispersas.
- Ajuda as pessoas a encontrar o caminho rumo aos objetivos.
- Reforça continuamente a visão (norte), a missão (finalidade), e os valores (referenciais de conduta).

### **Veja outras definições de liderança de autores renomados:**

*“Fazer com que as pessoas comuns façam coisas incomuns”.*

*Peter F. Drucker, professor e consultor, é considerado o guru da administração. Leciona na Claremont Graduate Scholl, na Califórnia, EUA. Tem inúmeros livros e artigos publicados.*

*“É a capacidade de criar uma visão apaixonante, transforma-la em realidade e mantê-la por um longo período de tempo.”*

*Warren G. Bennis, um estudioso de liderança. Pode-se destacar a seguinte obra sua: A formação do líder, editado em São Paulo, pela Atlas, em 1996.*

*“É a arte de fazer com que os outros queiram fazer alguma coisa que você está convencido que deveria ser feito”.*

*Vance Packard*



**“Todo líder é projetista, professor e regente”.**

**Projetista** – para construir o alicerce da empresa, referido aos seus próprios propósitos e valores essenciais, para definir políticas e estratégias que os realizem, bem como para criar processos de aprendizagem efetivos.

**Professor** – para fazer aflorar os modelos mentais das pessoas e ajuda-las a reestruturar suas visões da realidade e, serem capazes de enxergar as causas subjacentes dos problemas, aquilo que não está explícito, que não está escancarado.

**Regente** – para catalisar os esforços das pessoas na realização da missão da empresa.

Peter Senge, notabilizou-se por divulgar o conceito de “organização de aprendizagem”. Seu livro mais notável é: A Quinta disciplina, publicado em São Paulo, pela Best Seller, em 1990.

**Se você concorda com as definições apresentadas, há de concordar que ser chefe não é o mesmo que ser líder. Chefe é apenas um cargo. É possível ser chefe e, no entanto, não estar exercendo liderança perante os chefiados.**

Difícilmente missão, visão e objetivos seriam alcançados sem que houvesse liderança, uma vez que as empresas, com qualquer coletividade, são movidas pelos contrários (de cooperação e conflito). Dessa forma, é preciso engrandecer e reforçar a cooperação e direcionar os conflitos para seus aspectos contributivos de mudança e de criatividade.

Agora já temos algumas definições do que é liderança, será que podemos dizer que qualquer pessoa que possui um cargo de chefia, pode ser considerado um líder?



Refleta sobre as duas histórias seguintes:

### **História 1**

Uma empresa do setor alimentício possui em seu quadro de funcionários um excelente gerente de Recursos Humanos. Ela possui uma sólida carreira desenvolvida em renomeadas empresas e tem uma atuação global na área. Porém, o seu relacionamento interpessoal deixa muito a desejar. Sua equipe de trabalho está constantemente desmotivada e com trabalho em excesso. Ela cumpre todas as tarefas determinadas, mas faz somente isso e nada mais.

### **História 2**

Retomando a história anterior, na equipe de Recursos Humanos existe uma analista que exerce uma influência natural sobre seus colegas. Embora não tenha função de chefia, todos os que questionam sobre ações futuras, mudanças de rotina e melhorias. Até mesmo o gerente sobre o qual comentamos anteriormente procura sempre atuar em conjunto com esse analista, buscando sua participação na maioria das ações tomadas pela área.

Podemos concluir com essas histórias que o cargo de chefia não pressupõe a existência da liderança. Essa posição está geralmente ligada a poder formal, o que contraria o conceito de liderança, que não é impositiva e, portanto, não está ligada a esse tipo de poder. Há pessoas que, embora ocupem um cargo de chefia, não exercem liderança, como vimos na história 1. O máximo que conseguem é se fazerem obedecidos por coação, utilizando o poder que o cargo lhes confere. Por outro lado, existem pessoas que exercem influência sobre outras independentemente de ocuparem ou não cargos de chefia, como vimos na história 2.

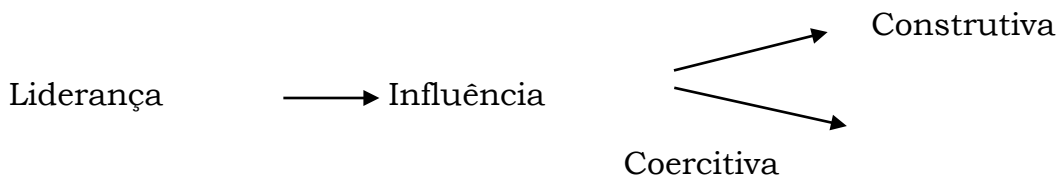
Vai ficando claro que a liderança está relacionada à influência construtiva, enquanto houver o poder com outros fins, está relacionado a influência coercitiva?

*Você se lembra desse velho ditado? “Manda quem pode. Obedece quem tem juízo”.*



Ele nos mostra o que é a influência, vai levantar uma outra questão:

Para que exerce-la? Vamos ver isso na próxima tela.



Vimos que um líder tem a capacidade de exercer influência sobre as pessoas de uma forma natural. Se pensarmos nas organizações empresariais, o líder deve exercer essa influência com o objetivo de tornar a missão da empresa um propósito coletivo. Como o faz naturalmente, a tendência é que as pessoas aceitem bem essa missão, diferentemente de quando ela acontece de forma positiva.

Portanto, com a presença de líderes nas empresas, a sua missão, visão e objetivos tendem a ser mais fáceis de serem alcançados, uma vez que existe um movimento coletivo que contribui para a existência da união, da cooperação, da criatividade e da adaptabilidade, fatores importantes para o sucesso das empresas.

Papel do Líder → Papel Integrador

Vamos ver a seguir a relação existente entre liderança e motivação.

## Motivação

MOTIVAÇÃO → Motivo para Agir → Razão para Agir



## **Medo motiva?**

O que dizer de um funcionário que se sente ameaçado pelo próximo PDV – Plano de Demissões

“Voluntárias”? e daquele funcionário que teme ser esquecido pelo seu chefe se houver um aumento de salário ou possibilidade de promoção.

Muitas vezes, agimos por medo. Mas quando se institui o medo no ambiente, a liderança fica enfraquecida. Medo causa frustração e ressentimento. Medo pode ser ferramenta de chefe, não de líder.

## **Recompensa motiva?**

É muito comum gerentes distribuírem prêmios e incentivos na área de vendas, por exemplo. Na verdade, trata-se de um estímulo temporário e externo. Retirado o prêmio, que pode acontecer com o vendedor? Produzirá mais? Produzirá menos? Não se tem uma resposta definitiva e ela depende de muitos fatores que interferem no processo.

Se o vendedor vê significado naquilo que faz, se ele acredita naquilo que faz, certamente ele terá grandes possibilidades de ser um bom vendedor.

Medo e Recompensa são ferramentas mais usadas por chefes que líderes. Líderes, via de regra, valem-se do sentido que as pessoas dão para aquilo que fazem.

## **Motivação, assim como liderança, é tema fascinante!**

Ela nos mostra às questões mais subjetivas dos seres humanos, àquelas que dizem respeito à profundidade de nosso ser, ao que nos move, ao que faz sentido para nós, aquilo que atribuímos significado.

## **Lembre-se:**

Motivação é algo interno às pessoas. É uma razão, um motivo, um sentido àquilo que fazemos!





O principal papel dos líderes dentro das empresas é integrar as equipes para a busca dos objetivos empresariais. Eles fazem isso provocando a motivação nas pessoas. Estimulam e incentivam os colaboradores para que eles tomem para si esses objetivos e trabalhem para os realizarem.

Resumindo e tentando deixar bem claro, liderança é como a beleza: difícil de definir, mas fácil de reconhecer. Liderança é a capacidade de exercer influência sobre indivíduos e grupos. Nem todo chefe é líder e nem todo líder é chefe. Há pessoas que, a despeito de ocuparem cargos de chefia, de gestão, não exercem liderança. O máximo que conseguem é se fazerem obedecidos por coação ou por interesse particular das pessoas a quem chefiam. Por outro lado, nós todos conhecemos pessoas que exercem influência sobre outras, independentemente de ocuparem cargos de chefia. A influência do líder é necessária para que:

- o propósito, a missão da empresa seja alcançada.
- a visão da empresa que se deseja torne-se realidade.
- os objetivos empresariais sejam atingidos.

Porque dificilmente missão, visão e objetivos, seriam alcançados sem que houvesse liderança, uma vez que as empresas, como qualquer coletividade, são movidas por movimentos contrários de cooperação e de conflito, logo, é preciso engrandecer e reforçar a cooperação e direcionar os conflitos para seus aspectos contributivos de mudança e de criatividade. O papel liderança é um papel integrador, muito necessário numa época até de organizações virtuais. Ele possibilita que pessoas se mantenham unidas, mesmo sem estarem fisicamente próximas. Se você acredita que liderança está associada a motivação, para dar sentido às pessoas para a realização da missão, da visão e dos objetivos empresariais, estamos de acordo.

## **MODULO 2- Teoria sobre Liderança**

As técnicas para liderar pessoas vêm sendo estudadas há tempos. Várias questões foram

levantadas com o intuito de tentar entender como as características de influenciar pessoas ocorrem.

### **Porque uma pessoa é líder?**

- Que características ela deve possuir?
- Ela já nasce líder?
- Como se tornar um líder?



Para responder a estas e a tantas outras questões, várias teorias foram formuladas ao longo do tempo. Algumas se sustentaram, outras foram derrubadas, mas ainda hoje existem várias dúvidas sobre o tema.

Vamos ver a seguir, três dessas teorias sobre liderança.

### **2.1-Teoria dos traços**

As características de nascença, relacionada à tarefa desempenhada. Determinariam a influência

sobre os indivíduos e grupos. Esses traços poderiam ser físicos, intelectuais ou sociais.

Segundo esta teoria um líder deveria ser belo fisicamente, ser grande e forte, ser enérgico, e

dependendo da situação ser homem.

Veja abaixo exemplos que constataam que tal teoria já está ultrapassada.

**Aparência:** Castello Branco não era exatamente um exemplo de beleza, mas tinha grande ascendência sobre os militares da época.

**Estatura:** Napoleão não era alto como Charles de Gaulle ou Felipão, mas tinha muita respeitabilidade e foi um grande líder no seu tempo.

**Energia:** Gandhi era franzino, parecia levitar, mas a força das suas idéias convenceu uma nação, unindo-à em torno de uma causa.

**Força Física:** Madre Teresa de Calcutá, um “fiapo” de gente, disseminou, com uma energia grandiosa, o valor da solidariedade para ajudar povos carentes.



Considerando as características físicas, você acha que a teoria dos traços é adequada? Sim ou Não

**Sim** – Se você viu os exemplos da tela anterior, pode perceber que contradizem a teoria dos traços. Há características muito mais importantes para a liderança do que aquelas determinadas pelo nascimento.

**Não** – Parabéns! Característica Física e liderança não têm nenhuma correlação.

Ainda segundo a teoria dos traços, seriam líderes as pessoas que apresentassem as seguintes características:

Traços Intelectuais	Traços Sociais	Traços relacionados à tarefa
Adaptabilidade	Cooperação	Impulso de realização
Entusiasmo	Habilidades interpessoais	Persistência
Autoconfiança	Habilidades administrativas	Iniciativa
Coefficiente de inteligência (Q.I.)		

### **Traços Intelectuais**

Pesquisa americana citada por Daniel Goleman informa que os melhores alunos – com alto nível de inteligência, entendida aqui como raciocínio lógico e abstrato – das melhores faculdades, nem sempre obtinham as posições mais elevadas nas organizações.



## **Traços Sociais**

São cada vez mais valorizados para o exercício da liderança. Eles são necessários, porém, não suficientes. Um gerente tinha fama de diplomata, era um verdadeiro amigo e conselheiro. Mas falhava na gestão da equipe, era fraco em indicadores de desempenho, era desorganizado e pouco produtivo. Conclusão: tinha traços sociais bem desenvolvidos, mas não conseguia parar nos empregos.

## **Traços relacionados à tarefa**

Traços como iniciativa, persistência e impulso para realização são importantes para o exercício da liderança, mas não garantem efetividade por si mesmos.

Conforme a teoria dos traços de personalidade, quem nascesse com esses traços seria líder. Sempre. Quem não nascesse, certamente, seria liderado. Infere-se dessa teoria que líder nasce feito, ou seja, liderança é nata.

Você concorda com essa teoria?

Sim ou Não?

**Sim** – Uma das dúvidas mais frequentes é essa: liderança é nata? Pela teoria dos traços. Percebe-se claramente que não.

**Não** – Estamos de acordo. Alguns traços, como os sociais, têm influência sobre a capacidade de liderar.

Mas traços físicos? Liderança não é nata e pode ser desenvolvida.

A história nos mostra que essa teoria não se sustentou por muito tempo.

Se a liderança não é nata e é possível desenvolvê-la, surgem outras questões:



O que deve ser ensinado para os candidatos ao papel de líder? Qual o melhor estilo de liderança?

Para responder a estas outras questões, surge uma outra teoria: a dos estilos. Vamos vê-la na próxima tela.

## 2.2-Teoria dos Estilos

Segundo a teoria dos estilos, existem três estilos de liderança:

**O Autocrático;   O Democrático;   O Liberal.**

**Autocrático:** é aquele que ilustra o célebre ditado: manda quem pode, obedece quem tem juízo.

**Democrático:** é aquele que busca a participação. Às vezes até nos faz crer que só temos direitos (onde estão os deveres?)

**Liberal:** é aquele conhecido por: deixar, rolar, deixar fazer.

Qual o melhor estilo?

**Autocrático** – como ser autocrático, por exemplo, como um pesquisador de medicamentos? Como exigir dele que faça suas descobertas em tal tempo e de tal forma?

**Democrático** – sabia que você ia dizer que é democrático. Analise uma situação extrema. Imagine uma batalha, inimigos um de cada lado. O que faria



um líder democrático: - Um momento, inimigo, vou consultar as bases. Já pensou? Ou uma situação de incêndio num prédio. Dá tempo de reunir os condôminos e, democraticamente, decidir o que fazer? Quando falamos em democracia, logo pensamos em direitos. E os deveres?

**Liberal** - não contrarie o próprio conceito de liderança, ou seja, exercício a influência? Esse modelo acredita que uma equipe madura tanto emocionalmente quanto tecnicamente pode andar sozinha, cabendo ao líder seguir pontos-chaves. Mas se você tem uma equipe heterogênea, como ser um deixa fazer?

Interessante observar que a teoria dos estilos de liderança propiciou muitos modelos e programas com o objetivo de transformar as pessoas em líderes democráticos e, ao mesmo tempo, com forte preocupação com a produção.

### **2.3- Teoria Situacional ou Contingencial**

A teoria Contingencial não concentra a atenção exclusivamente na figura do líder para o fenômeno da liderança. Alerta que ela é uma relação entre líderes e liderados. Não se pode falar em poder sem falar sobre quem ele é exercido. Nessa relação, vê três dimensões fundamentais: **Líder, Seguidores e Situação.**

#### **Dimensão 1: O Líder**

No que concerne ao líder, destaca a questão da autoridade formal e da personalidade. O fato de alguém ter a autoridade formal (aquela posição na hierarquia), não garante a liderança, mas pode facilitá-la.

Por outro lado, características de personalidades tanto podem facilitar como podem criar obstáculos. Imagine uma pessoa altamente autoritária, tentando exercer influência sobre um grupo que valoriza a participação, o trabalho em equipe. Fica difícil, não fica?

Ela pode até conseguir o que deseja, pois, coação existe.

Mas existe também coração, aquilo que dá o toque diferencial a um trabalho de qualidade, e as pessoas não o entregarão a quem não as respeitam.



## **Dimensão 2: Os liderados**

No que diz respeito aos liderados, a teoria situacional destaca a questão: a) das expectativas

- b) dos interesses
- c) das motivações

Quanto ao liderados devemos destacar estas questões, para afirmar que exercerá liderança aquele que conseguir satisfazê-las.

Veja esse caso: a aula era Sexta feira e na quinta-feira era feriado. Ora, o que acontece quando há um dia que antecede um feriado e precede um dia não útil (neste caso, sábado)?

Pois bem. Havia na turma um garoto que todos consideravam líder. Sabe aquela pessoa que está sempre rodeado de pessoas, que todos param para escutar? O garoto era assim. Foi orientado, longe dos colegas, para se dirigir a eles, incentivando-os a comparecer à aula na Sexta feira, pois o assunto era importante. O garoto usou toda a argumentação de que dispunha, na tentativa de convencimento. Você pode imaginar o que aconteceu?

Foi isso mesmo! Ninguém acatou a sugestão do garoto. Que você pode depreender daí? Por que os colegas não atenderam ao apelo do seu suposto líder?

## **Dimensão 3 – A situação**

O garoto “líder” não obteve sucesso e a aula da Sexta-feira foi cancelada. Por que os colegas não atenderam ao apelo do seu suposto líder?



Escolha a alternativa correta:

- a) Ele não tinha os traços de personalidade adequados. Afinal, era jovem demais.
- b) Ele foi um líder orientado para a tarefa e os colegas o julgaram um ditador.
- c) A situação não representava o interesse do grupo.

Se você disse que o sucesso não foi obtido porque a solicitação do garoto contrariava as motivações e interesses do grupo, estamos de acordo. Não havia seguidores, portanto, naquela contingência (situação) não havia líder.

A teoria situacional destaca-se também a situação, assim entendida não só como a organização (empresa ou outro tipo de organização: organizações não governamentais, setores da administração pública, clubes, igrejas, universidades e por aí afora), mas também o cenário onde as coisas acontecem, como também a tarefa que é executada.

É necessário observar algumas questões importantes sobre a situação e sobre o contexto. Por exemplo:

- Qual é a cultura dessa organização?
- Como está o clima psicológico no momento?
- Qual a relevância da tarefa a ser executada?
- Qual a sua emergência?
- Quais os riscos da sua não execução?

Questões desse tipo precisam ser consideradas.





Acompanhe as histórias descritas a seguir:

### **História 1**

Uma empresa do setor petrolífero, objetivando mudar sua cultura, manda todos os seus gerentes para um treinamento visando torna-los líderes. Após um longo período de contínuo treinamento, um dos gerentes resolveu assumir nova posição de líder frente aos seus funcionários, tomando como ação inicial a retirada das portas da sua sala, para desbloquear e facilitar o contato pessoal. Porém, o que se observou foi que nada havia mudado, pois mesmo sem a porta da sala, os funcionários continuaram a manter distância dele, já que o seu autoritarismo permanecia intacto.

**Refletindo sobre a história, você acha que ela está embasada em qual teoria?**

- Teoria dos traços de personalidade
- Teoria dos estilos de liderança
- Teoria contingencial

A resposta certa seria teoria dos estilos de liderança.

### **História 2**

Uma empresa em crescimento resolve investir na formação de líderes, com o objetivo de dar suporte ao aumento do quadro de funcionários.

Para isso, reuniram-se todos os diretores e gerentes para juntos, avaliarem quais funcionários poderiam ser considerados aptos a exercer a liderança.



A seleção foi feita com base nos seguintes pontos: características físicas (aqueles que possuem um porte físico que impõe respeito), características intelectuais (os mais inteligentes) e características sociais (aqueles que têm um ótimo relacionamento pessoal).

Refletindo sobre a história, você acha que ela está embasada em qual teoria?

- Teoria dos traços de personalidade
- Teoria dos estilos de liderança
- Teoria contingencial

*A resposta certa seria teoria dos traços de personalidade.*

### **História 3**

Uma empresa de telemarketing tenta organizar as atividades dos seus atendentes para o próximo feriado que será numa Sexta feira.

Para não exigir que alguns viessem trabalhar nesse dia e outros não, o chefe optou por enviar um comunicado a todos, oferecendo, para aqueles que tivessem interesse em trabalhar no feriado, o pagamento em dobro desse dia e o reembolso de despesas com almoço e jantar.

Além disso, optou por conversar com um atendente reconhecidamente bem quisto por todo o grupo, com o intuito de fazê-lo provocar a motivação em algumas pessoas para que viessem trabalhar.

O resultado disso não foi o esperado. Apenas uma pessoa se interessou pela oferta, o que obrigou a empresa a determinar que outros viessem trabalhar.



Refletindo sobre a história, você acha que ela está embasada em qual teoria?

- Teoria dos traços de personalidade
- Teoria dos estilos de liderança
- Teoria contingencial

A resposta certa seria teoria contingencial.

Resumindo e tentando deixar bem claro este 2º módulo, afirma-se que a teoria dos traços de personalidade diz que seria um líder apenas aqueles que nascessem com determinadas características, e a teoria dos estilos de liderança diferencia três tipos de líderes: aquele que manda, aquele que busca a participação e aquele que deixa as coisas acontecerem, e a teoria contingencial vê três pilares fundamentais que a liderança ocorra: a autoridade formal do líder e sua personalidade, as expectativas, interesses e motivações dos seguidores, e a situação em que a liderança irá ocorrer.

Para se entender melhor as três teorias, analisaremos o caso prático abaixo:

1. Três teorias que influenciaram bastante o exercício da liderança: teoria dos traços; teoria dos estilos e a teoria contingencial.

2. A teoria dos traços era considerada determinante para o exercício de liderança. Essa teoria não foi avante. Se olharmos para políticos como Serra, Lula, Bendita da Silva, Itamar Franco, verificaremos que eles não têm o glamour dos atores globais, mas cada um, a seu modo, tem sua liderança.

3. A teoria dos traços cometeu o equívoco de deduzir que líderes nascem feitos. E muita gente mergulhou nessa barca furada. Tão certo como é o Sol que aquece a Terra, a liderança é uma competência que pode (e deve) ser desenvolvida.



4. A teoria dos estilos de liderança não teve continuidade, apesar de atingir seu apogeu na década passada. Mas ela trouxe benefícios, pois colocou juntos líder e equipe, numa troca produtiva. Também permitiu reflexões sobre autoconhecimento, chave para o autodesenvolvimento.

5. A teoria contingencial, ou situacional, vem obtendo melhor êxito por considerar três dimensões relevantes que interferem na relação de liderança: o líder (quem influencia), o liderado (sobre quem a influência é exercida) e a situação (o contexto).

Obs: Liderança não permite “receitas de bolo”. Liderança exige uma reflexão profunda sobre as relações humanas e o contexto no qual elas ocorrem.

### **MODULO 3- Métodos e Estilos de Gerência**

Um dos aspectos que mais se destaca num gerente é a sua capacidade de liderar. Muito se tem dito sobre esse assunto e estamos, nesse momento, convidando-o para refletir um pouco a esse respeito.

O que é, de fato, ser líder? Você já pensou nisso? Será que você é um líder?

Bem, esse assunto tem sido tratado com muita freqüência pelos teóricos da administração. Existem concorrentes que acham que os grandes líderes já nascem com uma forma diferente de ver o mundo, de realizar as suas atividades. Assim, poderíamos dizer que Mahatma Gandhi, por exemplo, um grande líder indiano, já nasceu com as características de um orientador de seu tempo. É, talvez isto esteja correto. Acontece que não estamos pensando nesses homens tão maravilhosos e fora de série. No nosso caso, estamos pensando em você, que está conosco agora. Ah, de verdade, você é uma pessoa especial. Já pensou em quantas coisas comuns (do dia-a-dia) você poderia estar fazendo? No entanto, está dedicando o seu tempo a ampliar seus horizontes. Isto já é uma dica: você tem algo diferente. Você é curioso, tem vontade de modificar sua realidade, tem vontade de empreender. Bem, você já tem algumas características de um líder. Outras são necessárias e você vai ter oportunidade de desenvolvê-las. É, pode acreditar, pode-se formar bons líderes através de estudos, técnicas, treinamentos.



Liderar é uma mistura de técnica e arte. Um pouco disto sai de dentro de nós mesmos. É aquele menino que quando diz assim: “Vamos jogar bola? – “ Todos os outros garotos o acompanham. Isto ninguém pode explicar, porque não é igual para todos. Outras pessoas também disseram a mesma coisa em outra situação e não alcançaram o mesmo resultado.

Alguns líderes são expansivos, outros mais carrancudos; uns são exímios planejadores, estrategistas minuciosos, outros são amplamente intuitivos. Uns são do bem, outros nem tanto.

Liderar é conseguir envolver um grupo no sentido da realização de algo. É preciso que exista uma certa identificação entre esses objetivos, estilos de vida, pontos de vista, enfim, o líder precisa ter alguma ligação com o grupo. Assim acontece, por exemplo, com os executivos das grandes empresas, o desenvolvimento da companhia é o alvo. Da mesma forma, com os professores / alunos de um cursinho pré-vestibular – vencer nos estudos é o grande objetivo. Não podemos deixar de nos lembrar que também existem líderes entre as gangues e aí o crime é o alvo final.

A forma de atuação também é diversa. Bill Gates (Microsoft) é um grande líder e conhecido como pessoa aberta, que criou grande companhia, permitindo o crescimento de seus colaboradores, e incentivando todos a participar do seu empreendimento. Você sabia que a empresa dele tem cursos abertos que ensinam as possibilidades de desenvolvimento das ferramentas do Microsoft? Que as pessoas podem ir se qualificando até chegarem ao nível de “engenheiro”, e que essa pessoa é reconhecida no mundo inteiro como profundo conhecedor das técnicas da Microsoft? Olhe que estratégia interessante – ele abriu as portas de grande parte do conhecimento da sua empresa para fazer com que as pessoas aprendessem, utilizassem e, novamente comprassem / indicassem os seus produtos.

Outros líderes não apresentam um comportamento assim tão “aberto”. Henry Ford (o fundador da Ford), ou mesmo Jack Welch (o revolucionário gestor da General Electric) apresentam perfis muito diferentes.

Henry Ford desenvolveu uma linha de produção, ou seja, uma forma ótima de produzir um equipamento. No caso, eram os famosos carros. Todos eram pretos e tinham um motor com uma certa especificação. Quando foi consultado a respeito de adaptações para atender melhor os seus clientes, ele declarou que sua empresa



fazia aqueles carros e que eles eram a melhor opção de produção. Que não iria alterar em nada o seu projeto.

Já Jack Welch, ao se tornar presidente da companhia mostrou que tinha “punhos de aço”. Iniciou uma grande revolução, demitiu muitos funcionários, abandonou linhas de produtos, fechou fábricas, adquiriu outras, vendeu empreendimentos, mas manteve a velha senhora ( a GE tem mais de 100 anos de existência), em seu pleno vigor como uma das maiores e mais rentáveis empresas do planeta.

Todos são exemplos excelentes de líderes, mas cada um tem uma forma de trabalho, um jeito de encaminhar soluções para os problemas que estão enfrentando. Será que Bill Gates seria a melhor opção para gerenciar a revolução da General Electric? Qual teria sido sua posição se estivesse no lugar de Henry Ford? Podemos dizer que cada um tem um estilo diferente. Esse é o nosso próximo assunto. Você saberia dizer qual é o seu estilo de liderança?