



Universidade de Brasília - UnB

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E CIÊNCIA DA
INFORMAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO - FACE

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA

ÍISIS SANTOS DE BARROS MELO

O DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA E A PERCEPÇÃO DO PROFISSIONAL DE
RH DE UMA EMPRESA DA ÁREA DE SAÚDE

Brasília – DF

2009

ÍSIS SANTOS DE BARROS MELO

O DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA E A PERCEPÇÃO DO PROFISSIONAL DE
RH DE UMA EMPRESA DA ÁREA DE SAÚDE

Projeto de monografia apresentado no curso de Gestão de Pessoas do Programa de Pós-graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação – FACE, da Universidade de Brasília, como requisito parcial para obtenção do grau de Especialista em Gestão de Pessoas.

Orientador: Prof. Dr. Eleuní Antônio de Andrade Melo

Brasília – DF

2009

Dedico este trabalho ao meu querido Michael, marido e parceiro de sonhos, que compreende minha alegria e interesse pelo mundo acadêmico e compartilha comigo de mais essa conquista.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por colocar pessoas especiais na minha vida e me dar a oportunidade de aprender, experimentar, viver.

Ao Ediel, Maria, Rosângela, Alex, Edilson, Carla e nossa pequena Amanda. Com eles aprendi a conquistar os sonhos utilizando amor, ética e respeito ao próximo.

À minha equipe e amigos de trabalho, que contribuem diretamente para formação e desenvolvimento da minha liderança.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Eleuní Melo, por tornar esse momento final do curso ainda mais produtivo e enriquecedor.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: Grade gerencial de Black e Mouton	12
FIGURA 2: Estrutura teórica dos valores organizacionais	23

LISTA DE QUADRO

QUADRO 1: Resumo comparativo das características	24
---	----

SUMÁRIO

1 - INTRODUÇÃO	7
2 - REFERENCIAL TEÓRICO.....	10
2.1 – A Evolução dos Estudos sobre Liderança.....	10
2.2 – A Influência da Cultura sobre o Estilo de liderança.....	15
2.3 – A Influência dos Valores Organizacionais sobre o Desenvolvimento da Liderança	19
2.4 – Estudos sobre Desenvolvimento Gerencial	23
3 - PROGRAMAS DE DESENVOLVIMENTO GERENCIAL OFERECIDOS POR DIFERENTES CONSULTORIAS NO MERCADO BRASILEIRO	28
4 – METODOLOGIA.....	31
4.1 – Instrumento de Coleta de Dados	31
4.2 - Entrevista semi-estruturada.....	31
4.3 – Procedimento da Coleta de Dados	32
5 – RESULTADOS	33
5.1 – Dados gerais da empresa.....	33
6 – DISCUSSÃO	39
7 – CONCLUSÃO.....	43
8 - REFERÊNCIAS	45

1 - INTRODUÇÃO

O conceito de liderança sofreu mudanças ao longo do tempo. Segundo Robbins (2002) liderança é “a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos” (p. 304). Não há como falar em liderança desconsiderando a figura do líder. Assim, nesse estudo, será entendido como líder a pessoa que a organização coloca à frente de uma atividade, que define claramente as metas a serem alcançadas e dispõe de uma equipe sobre sua responsabilidade.

Será frequente aqui o uso do termo gerente para representar o líder. As expressões líder e gerente podem ser utilizadas alternadamente, pois “qualquer gerente que orienta um grupo em torno da realização de objetivos pode ser considerado um líder” (TORRES, 1999 apud MELO 2004, p. 34).

Por algum tempo as pesquisas sobre liderança giraram em torno do estudo dos traços do líder. A partir dessa abordagem (traços) os pesquisadores partiram para estudos sobre o comportamento dos líderes e depois, sobre as contingências que deveriam ser consideradas no processo da liderança. Muitas abordagens foram criadas e hoje se sabe que para compreender a liderança é preciso entender o perfil do grupo que se lidera. Inclusive, uma das conclusões a que chegaram os pesquisadores é que líderes eficazes não utilizam apenas um estilo, mas adaptam seu estilo à situação (ROBBINS, 2002).

Pensando em algumas dessas adaptações, tem-se que a cultura influencia diretamente o estilo do líder (TORRES, 2005). De acordo com o desenvolvimento da cultura os seus membros tendem a enxergar o fenômeno da liderança de uma maneira específica. Se a liderança é mais autocrática ou participativa, se há diferenciação entre o sexo, se ela é voltada para o coletivo ou para o indivíduo, todas essas condições estão diretamente ligadas à cultura.

Segundo pesquisa realizada por Hofstede, em mais de 50 países, o Brasil se configura como uma cultura coletivista, de grande distância do poder e alta evitação das incertezas (MOTTA E CALDAS, 1997). Assim, é possível dizer que no Brasil, há uma preferência pela liderança mais autocrática e uma maior valorização da relação interpessoal sobre o desempenho da tarefa (HOFSTEDE, 1984 apud TORRES, 2005) diferente da liderança nos Estados Unidos que, pelo fato de a cultura ser mais individualista, os subordinados têm preferência pelo estilo participativo da liderança. Assim, os membros de culturas coletivistas

(no caso o Brasil) tendem a valorizar a relação interpessoal sobre o desempenho na tarefa, enquanto em culturas individualistas (Estados Unidos) o oposto é percebido.

Isso acontece porque em culturas coletivistas existe um forte sentimento de pertença ao grupo (TORRES, 2005) e os membros do “endogrupo” (TRIANDIS, 1994 apud TORRES) compartilham os mesmos objetivos e metas. Quando o líder decide, acredita-se que essas decisões estão baseadas nos objetivos e metas compartilhados pelo grupo.

Quando o líder de uma cultura individualista emerge, os membros não têm certeza de que seus próprios interesses estarão refletidos nas decisões dele. Assim, as decisões participativas são preferidas como forma dos membros assegurarem que seus interesses e opiniões particulares serão levados em consideração no momento da decisão.

Seguindo essa mesma linha, a organização influencia o comportamento dos líderes em função dos seus valores organizacionais (TAMAYO, MENDES E PAZ, 2000). Se a inovação é um valor estimado pela organização, os líderes serão estimulados a desenvolver competências para contribuir para a inovação da empresa. De outra forma, se o respeito às regras e normas for um dos valores organizacionais, outro perfil de líder será exigido. Para visualizar o que está sendo dito basta pensar nos perfis dos líderes de uma empresa de publicidade e de uma organização militar. Cada organização, baseada nas suas metas e necessidades, influenciará no sentido de que o perfil das lideranças sejam mais condizente com a sua realidade.

Cada um desses assuntos será tratado nos capítulos seguintes e por fim, serão apresentadas algumas pesquisas recentes sobre como as empresas têm concebido os programas de desenvolvimento gerencial. Estes temas serão úteis para atingir o objetivo geral desta pesquisa que é identificar a percepção do profissional de RH sobre o processo de desenvolvimento de liderança na empresa.

Como justificativa para o tema a autora propõe a seguinte reflexão: se o líder tem papel fundamental para que a organização conduza o seu negócio, a formação desse líder precisa estar alinhada aos objetivos e propósitos da organização. Partindo do princípio de que a área de Recursos Humanos está voltada para o treinamento, desenvolvimento e educação dos colaboradores, sobretudo das lideranças, como os profissionais dessa área percebem os seus programas de desenvolvimento gerencial?

Os objetivos específicos deste trabalho consistem em:

- a) levantar os programas utilizados nas empresas para o desenvolvimento da liderança;
- b) identificar as bases teóricas que norteiam a estruturação dos programas de desenvolvimento da liderança;
- c) pesquisar a percepção dos profissionais de RH sobre a estruturação dos programas de desenvolvimento das lideranças.

Realizada essa breve contextualização sobre o trabalho será apresentada no próximo capítulo a base teórica que sustenta o desenvolvimento desta pesquisa.

2 - REFERENCIAL TEÓRICO

Este item contém uma análise da produção científica sobre liderança, quais sejam: a evolução dos estudos sobre liderança, a influência da cultura sobre o estilo de liderança, a influência dos valores organizacionais sobre o desenvolvimento da liderança e algumas pesquisas recentes sobre liderança e desenvolvimento de programas gerenciais.

2.1 – A Evolução dos Estudos sobre Liderança

A liderança tem sido objeto de estudo por parte das organizações, pois, num mundo globalizado e competitivo, esse fenômeno pode ser considerado um diferencial no alcance das metas e no envolvimento dos colaboradores com a empresa. Em função das constantes mudanças a que as organizações estão sujeitas é comum que as empresas esperem que os líderes sejam capazes de lidar com situações inesperadas e imprevisíveis (MORAES, SILVA E CUNHA, 2004; DAVEL E MACHADO, 2001).

Para entender melhor a expectativa das organizações sobre o gerente, bem como os recursos e programas que as empresas utilizam para o desenvolvimento da liderança dessas pessoas, será apresentada de maneira histórica a evolução dos estudos nessa área.

Sabe-se que na década de 30 (ROBBINS, 2002), os pesquisadores acreditavam que a liderança consistia num conjunto de traços de personalidade. As pesquisas procuravam identificar os traços sociais, físicos, intelectuais ou de personalidade que poderiam identificar os líderes (MELO, 2004) e partiam da premissa de que se o líder possuía qualidades superiores aos de seus subordinados então seria possível identificar essas qualidades.

Essa abordagem foi denominada de Teoria de traços e entre as suas limitações, encontra-se: a) não existe nenhum traço universal que possa prever a liderança em qualquer situação; b) os traços prevêm melhor o comportamento em situações onde não há rígidas normas comportamentais, não há incentivos a tipos específicos de comportamento e claras expectativas em relação a quais comportamentos são recompensados ou punidos. Como as organizações geralmente possuem uma cultura forte, a capacidade dos traços em prever a liderança é limitada em muitas empresas; c) a relação causa e efeito não foi suficientemente explicada e os elementos situacionais não foram considerados no processo de liderança; d) os

traços funcionam melhor para prever o surgimento da liderança do que para distinguir entre líderes eficazes e ineficazes (ROBBINS, 2002; MELO, 2004) .

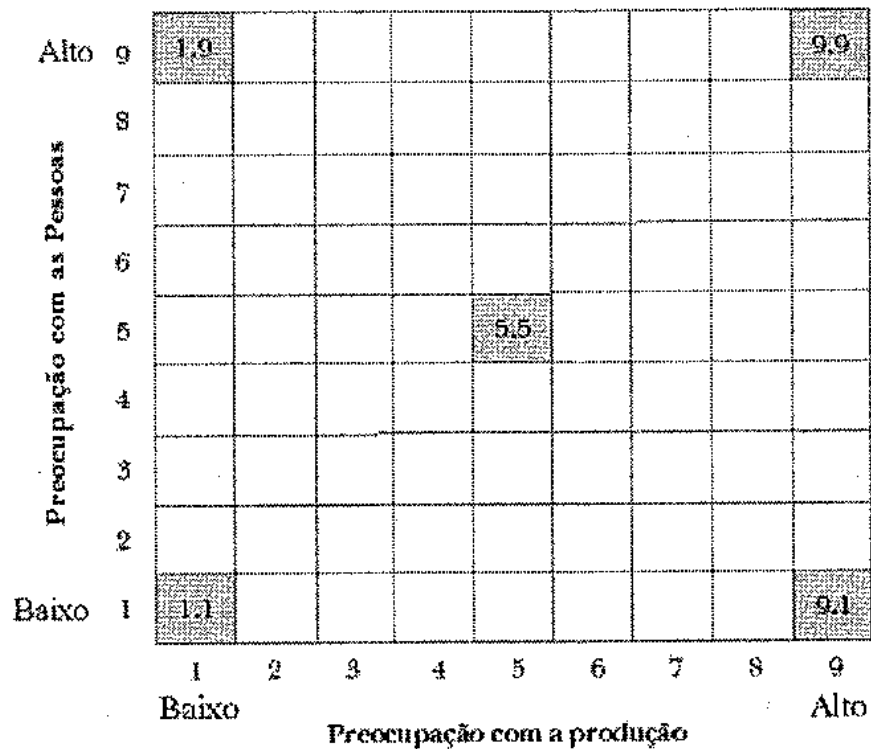
Após constatar que não existem traços universais que possam prever a liderança, as pesquisas buscaram identificar se havia algum aspecto específico na maneira como os líderes se comportam. Segundo Melo (2004), dois estudos se destacaram quanto ao exame e à categorização dos comportamentos do líder:

O Estudo da Universidade Estadual de Ohio permitiu reduzir os comportamentos do líder a dois fatores: o fator “estrutura inicial”, referente à capacidade do líder estruturar e definir o seu papel e o de seus subordinados na busca da realização de metas e o fator “consideração” que diz respeito à extensão em que a pessoa desenvolve e valoriza relacionamentos.

O Estudo da Universidade de Michigan também procurou identificar as características de comportamento do líder relacionados à sua eficácia e identificou duas dimensões comportamentais: “orientação para o empregado” que enfatiza as relações interpessoais de apoio, orientação e facilitação e a “orientação para a produção”, voltada para o trabalho e a realização de tarefas.

A partir dos resultados decorrentes desses dois estudos, dois psicólogos norte-americanos, Blake e Mouton, desenvolveram uma representação gráfica desses fatores, à qual denominaram de Grade gerencial. Por meio de dois eixos cartesianos os autores representaram a preocupação do gerente com a produção (eixo x) e a preocupação com as pessoas (eixo y), sendo o cruzamento desses pontos o resultado do estilo gerencial, conforme apresentado na Figura 1. De acordo com essa teoria, o estilo de liderança ideal seria representado pelo estilo 9.9, que dedica igual atenção às duas dimensões.

Figura 1: Grade Gerencial de Black e Mouton



Essas abordagens foram desenvolvidas numa época em que o mundo era mais “estável e previsível” (ROBBINS, 2002), final da década de 40 e início da década de 60. Ao perceberem que o fenômeno da liderança não podia ser explicado apenas pelo comportamento dos líderes, os pesquisadores levantaram outro aspecto envolvido nesse fenômeno: a consideração dos fatores situacionais. Entre diversas teorias que contribuíram para a análise da liderança dentro de modelos contingenciais serão destacadas duas. A primeira foi desenvolvida por Fred Fiedler e a segunda se refere à Teoria da Liderança Situacional, de Hersey e Blanchard.

Segundo o Modelo Contingencial de Fiedler (ROBBINS, 2002), as duas dimensões do comportamento do líder foram conjugadas (orientação para a tarefa e orientação para o relacionamento) e três critérios situacionais: 1. Relações Líder-Membro: grau de confiança, credibilidade e respeito que os membros têm em seu líder; 2. Estrutura da Tarefa: grau de procedimentos estabelecidos no trabalho; e 3. Poder da Posição: grau de influência que um líder tem sobre as variáveis de poder como contratar, demitir etc.

De acordo com esse modelo, o estilo de liderança de um indivíduo é fixo e, por ele não conseguir mudar o seu estilo para se ajustar à situação, o melhor seria que ele fosse colocado na situação em que o seu estilo se mostrasse mais eficaz.

A Teoria de Liderança Situacional tem um apelo mais intuitivo, pois parte do princípio de que “independente do que fizer o líder, a eficácia dependerá das ações de seus liderados” (ROBBINS, 2002, p. 312). Seguindo essa teoria, se os liderados forem incapazes e se sentirem desmotivados, o líder deverá orientá-los de maneira clara e específica; se os liderados forem incapazes mas se mostrarem motivados o líder precisará se voltar para a orientação; se os liderados forem capazes, mas estiverem desmotivados, o líder precisará usar um estilo apoiador e participativo; e, por fim, se os liderados forem capazes e estiverem motivados o líder não precisará fazer muita coisa.

Até o momento, as teorias apresentadas partem do princípio de que os líderes tratam da mesma maneira todos os seus liderados. Contudo, a Teoria da Troca entre Líder e Liderados, desenvolvida por George Graen em 1973, argumenta que os líderes estabelecem relacionamentos diferenciados entre o “grupo de dentro” e o “grupo de fora”.

O “grupo interno” – têm toda a confiança, recebe uma parcela desproporcional de atenção do líder e costuma ser alvo de privilégios especiais. Os demais membros formam o “grupo externo”. Recebem menos tempo do líder, menos recompensas controladas por ele e seu relacionamento se baseia nas interações formais de autoridade” (ROBBINS, 2002, p. 313).

A Teoria da Meta e do Caminho, desenvolvida por Robert House em 1972, é uma das mais respeitadas atualmente (ROBBINS, 2002) e argumenta que é função do líder ajudar os subordinados no alcance de suas metas, oferecendo apoio e orientação para garantir que essas metas sejam compatíveis com os objetivos da organização. Para testar essas afirmações quatro componentes de liderança foram identificados: o líder diretivo, o líder apoiador, o líder participativo e o líder orientado para realizações. As pesquisas realizadas têm apoiado a consistência dessa abordagem.

Em 1973, Victor Vroom e Phillip Yetton desenvolveram o modelo de participação e liderança (ROBBINS, 2002) que relaciona o conhecimento de liderança com a participação no processo decisório. De acordo com esses pesquisadores, o comportamento do líder devia se ajustar à estrutura da tarefa. Qualquer dos cinco comportamentos pode ser possível numa dada situação (MELO, 2002): a) Autocrático I, o líder soluciona o problema ou toma a decisão por si; b) Autocrático II, o líder obtém a informação necessária de subordinados e decide ele mesmo a solução do problema; c) Consultador I, o líder partilha o problema com os subordinados considerados relevantes, colhe as suas idéias e sugestões, e toma a decisão final

sozinho; d) Consultador II, o líder partilha o problema com os subordinados como um grupo e toma a decisão; e e) Grupo II, o líder partilha o problema com os subordinados como um grupo e toma a decisão em grupo.

De acordo com Robbins (2002) Vroom e seus associados fornecem algumas inferências novas e importantes sobre variáveis contingenciais, porém não é muito realista esperar que um administrador na prática, antes de selecionar o processo mais adequado a um determinado problema, considere todas as variáveis contingenciais, os tipos de problemas e os estilos de liderança.

De maneira geral, as abordagens contemporâneas sobre liderança sofreram influência das teorias citadas anteriormente, porém não tiveram a mesma preocupação metodológica. Sendo assim, as abordagens da Liderança Carismática, do Líder Transacional e do Líder Transformacional (ROBBINS, 2002) têm os seguintes aspectos em comum: enfatizam os comportamentos simbólicos e emocionalmente apelativos dos líderes, tentam explicar como os líderes são capazes de conseguir altos níveis de comprometimento dos seus liderados e não enfatizam a complexidade teórica.

Estudos mostram que os líderes carismáticos têm uma visão, estão dispostos a correr riscos por ela, são sensíveis às limitações ambientais e às necessidades de seus liderados e exibem comportamentos diferentes dos comuns. A partir disso, surge uma pergunta interessante e que tem grande relação com o presente estudo: o carisma pode ser aprendido?

Um grupo de autores acredita que sim (ROBBINS, 2002) desde que o interessado desenvolva uma aura de carisma (visão otimista, uso da paixão para gerar entusiasmo e uso da comunicação com o corpo), crie um vínculo que inspire as pessoas a segui-lo e mexa com as emoções dos liderados, despertando o potencial deles.

Com relação às lideranças Transacionais e Transformacionais, são abordagens que não devem ser vistas como opostas. A primeira diz respeito ao líder que reconhece as conquistas, toma as atitudes corretivas necessárias, motiva seus seguidores na direção das metas estabelecidas por meio da explicação dos papéis e das exigências das tarefas. Já a liderança transformacional está relacionada à inspiração dos seus seguidores para transcender seus próprios interesses para o bem da organização. Nesse sentido, o líder transformacional oferece uma visão e o sentido da missão, estimula o orgulho, comunica suas altas expectativas, dá atenção personalizada aos seus funcionários etc. A evidência geral indica (ROBBINS, 2002)

que a liderança transformacional está fortemente correlacionada com os baixas taxas de rotatividade, produtividade maior e maior satisfação dos funcionários.

No primeiro momento, a impressão que se tem é de que as pesquisas estão se voltando para a hipótese inicial (MELO, 2004), ou seja, elas têm voltado a se dedicar ao exame das características pessoais dos líderes e da efetividade da liderança (Teoria dos Traços). Contudo é preciso entender que as abordagens comentadas anteriormente são complementares. Segundo Melo, 2004 “o fenômeno da liderança seria uma função das características dos líderes, dos comportamentos por eles apresentados e também das condições situacionais” (p. 46). De maneira geral, pode-se concluir que os líderes eficazes não utilizam apenas um estilo, mas adaptam seu estilo à situação.

Vale a pena incluir no fenômeno liderança o aspecto de liderança de equipe. De acordo com esse aspecto, os líderes de equipe possuem quatro papéis específicos: a) São elementos de ligação com componentes externos, representa a equipe diante dos grupos externos, assegura os recursos necessários etc; b) São solucionadores de problemas; c) são administradores de conflitos; e d) definem papéis e expectativas e fazem o necessário para ajudar os membros a melhorar seu desempenho no trabalho.

É importante dizer que a maioria dessas teorias sobre liderança foram desenvolvidas nos Estados Unidos e por isso possuem um viés norte-americano (ROBBINS, 2002; SMITH e PETERSON, 1994). A partir disso, é interessante refletir sobre a influência dos aspectos culturais no fenômeno da liderança. Será que os líderes são livres para escolher o estilo de liderança que desejarem ou será que eles têm limitações impostas pelas condições culturais? Dois aspectos culturais podem ser abordados nesse sentido: a cultura do país em que a organização está inserida e a cultura da própria organização, ou seja, os valores, regras e princípios da organização.

2.2 – A Influência da Cultura sobre o Estilo de liderança

De acordo com Torres (2005) ainda não temos uma resposta objetiva de como a cultura pode influenciar a efetividade do líder, porém podemos considerar que os processos de liderança refletem essas diferenças culturais: “o que funciona em termos de liderança em uma

cultura não necessariamente funciona de maneira semelhante em outra” (Torres, 2005, pág. 187).

Geert Hofstede realizou um estudo em mais de 50 países, (analisou respostas de mais de 116.000 empregados de uma multinacional americana), para identificar as estruturas de valores, e descobriu que os povos, para a mesma situação, apresentam intenções, dão atribuições e se comportam de maneiras diferentes por causa do seu grupo cultural (TORRES, 2005). As quatro dimensões culturais identificadas por Hofstede, são: masculinidade-feminilidade, evitação das incertezas, distância do poder e individualismo-coletivismo.

A masculinidade é encontrada em sociedades que fazem grande distinção sexual e a feminilidade é uma característica de culturas onde a diferenciação sexual é mínima. No Japão ou na Áustria, por exemplo, (MOTTA e CALDAS, 1997), geralmente se espera que as mulheres fiquem em casa e cuidem dos filhos. Nos Estados Unidos, os aspectos sociais facilitam que as mulheres trabalhem e são constantemente encorajadas para isso. Na Suécia, quando um filho nasce, tanto o pai quanto a mãe podem pedir licença para cuidar da criança.

A evitação das incertezas tem relação com a ênfase em comportamentos rituais, regras e estabilidade no emprego. Observou-se altos índices de evitação das incertezas em países mais ideológicos e menos pragmáticos se comparados à tomada de decisão de países com baixa evitação das incertezas (TORRES, 2005).

A distância do poder se refere à relação líder-subordinado, “quanto maior a distância do poder, maior a conformidade em torno de uma norma organizacional” (SMITH, DUGAN, PETERSON & LEUNG, 1998, apud TORRES, 2005). Quando a cultura apresentou alta distância do poder as regras sociais e organizacionais eram construídas pelos superiores e determinada pelos líderes. Quando a cultura apresentou baixa distância do poder, os subordinados eram envolvidos na elaboração das regras e normas.

A exemplo disso, nas Filipinas, Venezuela e Índia, cuja distância do poder é alta, os superiores e os subordinados acreditam que passar por cima de um nível hierárquico é uma insubordinação. No caso de países com baixa distância do poder, tais como Dinamarca e Israel, os empregados frequentemente “saltam níveis hierárquicos a fim de realizar melhor seu trabalho” (MOTTA e CALDAS, 1997, pág. 28).

Nos países de alta distância de poder e baixa busca de evitação das incertezas, os empregados tendem a pensar as organizações como famílias tradicionais. Entre executivos

árabes (MUNA, 1980, apud MOTTA e CALDAS, 1997) dois terços do pessoal pesquisado acreditava que a lealdade do empregado era mais importante que sua eficiência.

Do contrário, países com muita ênfase à incerteza e baixa distância do poder, como Áustria e Israel, há tendências para que as organizações lembrem “máquinas muito lubrificadas” (MOTTA e CALDAS, 1997, p. 29). Trata-se de uma situação em que há grande previsibilidade sem necessitar de hierarquia forte.

Por último, o individualismo-coletivismo reflete a extensão na qual os grupos enfatizam metas pessoais ou grupais. Hofstede (1983, apud TORRES, 2005) observou que “membros de culturas individualistas tendem a se focar ‘no seu próprio trabalho’, enquanto que membros de culturas coletivistas dão preferência para metas grupais” (p. 189).

Nesse sentido, na cultura japonesa, essencialmente coletivista, a força da vergonha ou da desonra é muito grande. A pressão externa é a forma principal de controle. Nos Estados Unidos, onde o indivíduo é que deve determinar suas próprias crenças e comportamentos, o controle é exercido por meio da pressão interna. A culpa exerce o papel principal (MOTTA e CALDAS, 1997).

De maneira geral, de acordo com Motta e Caldas (1997), Hofstede situa o Brasil como uma sociedade coletivista, com grande distância de poder e elevado nível de evitação da incerteza. Entre os países que apresentaram elevado nível de evitação da incerteza, o Brasil encontra-se na dimensão feminina, muito próxima do masculino, “sendo quase impossível situá-lo com precisão” (p. 30). Assim, há uma maior orientação voltada para o humano do que para o material (HOFSTEDE, 1984; ADLER, 1991 apud MOTTA e CALDAS, 1997).

Por ser de uma cultura coletivista, as normas sociais no Brasil tendem a incentivar e adotar estilos de liderança mais autocráticos quando comparados aos estilos adotados nos Estados Unidos. Segundo Nogueira (2001, apud TORRES, 2005), os empregados brasileiros de uma multinacional com sede no Brasil ainda preferem estilos mais autocráticos, em comparação com os seus colegas norte-americanos que trabalham nos Estados Unidos.

Talvez isso aconteça por que em culturas coletivistas, como a brasileira, exista um forte sentimento de pertença ao grupo (TORRES, 2005) e os membros do “endogrupo” (TRIANDIS, 1994 apud TORRES) compartilham os mesmos objetivos e metas. Assim, quando o líder emerge do grupo, decisões autocráticas são facilmente aceitas pois acredita-se que essas decisões estão baseadas nos objetivos e metas compartilhados pelo grupo.

Em culturas individualistas, quando um líder emerge, os membros não podem ter certeza que seus próprios interesses e opiniões estarão refletidos nas decisões dele pois cada pessoa se vê como indivíduo único e as suas metas e objetivos não necessariamente precisam ser compartilhados pelo restante do grupo. Assim, as decisões participativas são preferidas como forma dos membros assegurarem que seus interesses e opiniões particulares serão levados em consideração no momento da decisão.

Para Farris & Butterfield (1972, apud TORRES, 2005) o estilo de liderança mais eficaz no Brasil pode ser caracterizado como um certo tipo de “apadrinhamento”(p. 194) dos subordinados. Isso indica que se valoriza a boa relação entre líder e subordinados, contudo os subordinados não se percebem como tendo o mesmo poder social dos líderes. De maneira geral, (HOFSTEDE, 1984 apud TORRES, 2005) culturas coletivistas tendem a valorizar a relação interpessoal sobre o desempenho na tarefa, enquanto o oposto é percebido em culturas individualistas.

É importante dizer que, quando o modelo gerencial se mostra sensível às influências da cultura o líder tende a ter mais eficácia sobre os resultados. De acordo com a pesquisa realizada por Pavett & Morris (1995, apud TORRES, 2005) para investigar as práticas gerenciais que são preferidas em cinco instalações de uma multinacional, observou-se que os estilos de gerenciamento que eram congruentes com os valores culturais resultaram em níveis de produtividade iguais, medidos por meio das receitas de cada instalação.

Existem críticas a alguns aspectos da pesquisa de Hofstede, por exemplo, pelo fato dele ter colhido informações de uma única organização e ter generalizado os resultados como valores vigentes em um determinado país. Além disso, o fato dos resultados baseados nas respostas aos questionários de atitude, poderem apresentar pouca relação com a experiência real dos líderes e subordinados em uma dada cultura. Porém, essas questões não invalidam os resultados da pesquisa. De acordo com Smith e Peterson (1994) “o estudo é mais substancial do que os anteriores e os respectivos resultados não são implausíveis em termo de outros enfoques, de tal forma que podem ter alguma credibilidade”.

Dessa forma, depois de conhecer as quatro dimensões culturais de Geert Hofstede e a influência da cultura sobre o fenômeno da liderança, serão abordados agora os valores organizacionais e a relação entre esses valores e o comportamento esperado pela organização. Essas informações darão subsídio à posterior discussão sobre os programas de desenvolvimento gerencial.

2.3 – A Influência dos Valores Organizacionais sobre o Desenvolvimento da Liderança

Cada empresa possui sua própria cultura (TAMAYO, MENDES e PAZ, 2000), seu próprio clima de trabalho, com crenças, tradições, usos, rituais, rotinas, normas etc. A definição mais apropriada para cultura tem sido extensamente debatida (GEERT, 1973 apud SMITH e PETERSON, 1994), mas sabe-se que cultura organizacional e valores organizacionais estão fortemente relacionados uma vez que os valores:

“...orientam a vida organizacional, o comportamento de gestores e empregados, sustentam as atitudes, motivam para a obtenção de metas e objetivos, determinam as formas de julgar e avaliar comportamentos e eventos organizacionais, influenciam o clima da organização e a tomada de decisões organizacionais” (TAMAYO, 1999 apud TAMAYO, 2005, p. 168).

Vista a importância dos valores para as decisões e práticas organizacionais, vale a pena destacar como a literatura apresenta os valores organizacionais. Porto e Tamayo (2003) definiram os valores laborais como princípios ou crenças sobre metas ou recompensas desejáveis, hierarquicamente organizados, que as pessoas buscam por meio do trabalho e que guiam as suas avaliações sobre os resultados e contexto do trabalho, bem como o seu comportamento no trabalho e a escolha de alternativas de trabalho.

Tamayo e Gondim (1996) destacaram quatro aspectos na definição de valores organizacionais, sendo eles: aspectos cognitivos, motivacionais, a função dos valores e a organização hierárquica dos mesmos.

O aspecto cognitivo dos valores organizacionais representa as crenças existentes na empresa. Somente as crenças enfatizadas e socialmente aceitas como princípios que orientam a vida da organização constituem valor. Estas crenças estão em interação entre si e com outras crenças, de forma a constituir um sistema complexo e organizado hierarquicamente. Os valores funcionam como padrões para o julgamento e a justificação do comportamento de si e dos outros (TAMAYO, MENDES e PAZ, 2000).

O aspecto motivacional expressa os interesses do grupo ou de indivíduos. Sendo assim, pode-se dizer que os valores organizacionais representam metas mais ou menos conscientes da empresa.

A função dos valores é orientar a vida da empresa e guiar o comportamento dos seus membros. Eles podem ser considerados como um projeto para a organização e um esforço para atingir as metas por ela fixadas (TAMAYO, MENDES e PAZ, 2000).

A hierarquia de valores é o que diferencia as pessoas, as organizações e as culturas entre si. Os valores organizacionais implicam, necessariamente, uma preferência, uma distinção entre o importante e o secundário, entre o que tem valor e o que não tem.

“A organização hierárquica dos valores pressupõe que os membros da organização não se relacionam com o mundo físico e social como observadores que assistem a um espetáculo, mas como atores que participam, que tomam partido, que se envolvem e transformam o ambiente organizacional e tentam se impor e se fazer reconhecer no meio social” (TAMAYO, MENDES e PAZ, 2000, p. 293).

A estrutura axiológica de uma empresa pode ser descrita como um sistema relativamente estável de valores. Ela define a natureza das crenças e dos princípios que dominam na organização e o tipo de motivação característico da mesma. A operação cognitiva, realizada a partir da percepção das prioridades axiológicas da organização, por parte do empregado, permite desenvolver uma representação mental da organização, um modelo interno da empresa. Essa percepção afeta o comportamento organizacional e as tarefas a serem executadas (TAMAYO, MENDES e PAZ, 2000).

Além de salientar a importância dos valores organizacionais para a cultura organizacional, Luthans (1995, apud Oliveira e TAMAYO, 2004) vincula a força da cultura ao grau em que os indivíduos compartilham os mesmos valores e com eles se comprometem.

Dessa forma, Oliveira e Tamayo (2004) resumem da seguinte forma as principais funções dos valores organizacionais: em primeiro lugar, seria criar entre os empregados modelos mentais semelhantes, com relação ao funcionamento e à missão da organização, evitando percepções diferentes que, certamente, teriam repercussões no comportamento e atitudes dos empregados. Em segundo lugar, os valores contribuem para a construção da identidade social da organização, tornando-a distinta em relação às demais organizações. Em terceiro lugar, os valores atuam como mediadores nos conflitos, contribuindo para a solução dos problemas da organização, garantindo sua sobrevivência.

Segundo a pesquisa realizada por Tamayo, Mendes e Paz (2000), toda organização enfrenta os seguintes problemas: a) relação conflituosa entre o indivíduo e o grupo, uma vez que é difícil conciliar os interesses particulares; b) necessidade de elaborar uma estrutura para

garantir o funcionamento da organização, ou seja, de estruturar papéis, normas, subsistemas organizacionais, estratégias de trabalho etc; c) relação da organização com o meio ambiente natural e social, pois necessita desses elementos para subsistir.

Para responder a essas exigências, são desenvolvidos na organização padrões de comportamento e valores que expressam os princípios que orientam a sua vida quotidiana. Para Rokeach (1973, apud TAMAYO, MENDES e PAZ, 2000), os valores são representações cognitivas de necessidades e motivos de exigências sociais e culturais.

Sendo assim, para representar alternativas de respostas aos problemas citados anteriormente, três dimensões bipolares foram criadas (TAMAYO, MENDES e PAZ, 2000): autonomia (individualismo) *versus* conservadorismo (coletivismo), hierarquia *versus* igualitarismo e domínio *versus* harmonia.

a) Autonomia *versus* Conservadorismo

Nas organizações que dão preferência aos valores relativos ao conservadorismo, a iniciativa e a criatividade do empregado não são promovidas, porque a ênfase é dada às tradições e à conservação do *status quo*, aos caminhos e às soluções já conhecidas e testadas pela organização no passado. Nas organizações nas quais predominam os valores de autonomia, a ênfase é na inovação, na criatividade do indivíduo, no teste de novas soluções e de novas formas de pensar (TAMAYO, MENDES e PAZ, 2000).

Observa-se que essa dimensão, em algum grau, se sobrepõe conceitualmente à dimensão individualismo/coletivismo de Hofstede (SAGIV e SCHWARTZ, 2005). Ambas focam a relação entre indivíduos e coletividade e ambas contrastam uma visão das pessoas como autônomas *versus* interdependentes.

b) Hierarquia *versus* Igualitarismo

A estrutura das organizações define o sistema social, as funções que devem ser executadas e as relações entre as diversas unidades e entre os membros da empresa. As soluções dadas a este problema pelas diversas organizações situam-se num contínuo que vai da hierarquia ao igualitarismo. A hierarquia garante o comprometimento dos colaboradores da empresa com a missão da mesma. No igualitarismo encontra-se a opção pela preocupação

com o bem-estar dos outros e da organização em geral, resultando em poucos níveis de autoridade e um gerenciamento do tipo participativo.

Essa dimensão se sobrepõe parcialmente à dimensão distância de poder de Hofstede (SCHWARTZ 1994; apud SAGIV e SCHWARTZ, 2005). Ambas enfocam a legitimação da desigualdade social, mas hierarquia não necessariamente acarreta preferência de distância pela autoridade. Distância de poder se refere à aceitação da desigualdade pelas pessoas menos poderosas e também o medo da autoridade por parte dessas. Igualitarismo enfatiza a igualdade moral dos indivíduos, sua capacidade de internalizar comprometimento com o bem-estar dos outros e cooperar voluntariamente com eles. Esses elementos-chave do igualitarismo estão ausentes da baixa distância do poder (SAGIV e SCHWARTZ, 2005; TAMAYO, 2005).

c) *Harmonia versus Domínio*

As organizações nas quais predominam os valores de domínio apresentam uma marcada tendência ao sucesso e a sua interação com a natureza pode ser violenta e desequilibrada. Com relação às demais empresas, seu comportamento pode ser definido pelo desejo de impor seus produtos e sua imagem. As organizações que dão prioridade aos valores de harmonia, por sua vez, procuram o desenvolvimento e o sucesso através de uma interação harmoniosa com a natureza e com as outras organizações (BARNETT & CARROLL, 1987; STABER, 1992, apud TAMAYO, MENDES e PAZ, 2000).

Este pólo se sobrepõe em parte à masculinidade, pois ambas enfatizam assertividade e ambição. Contudo, Domínio implica em postura ativa, ou mesmo perturbadora, mas não em egoísmo. Harmonia parece se sobrepor conceitualmente à evitação de incertezas, porém a primeira enfatiza que pessoas e natureza podem coexistir sem necessidade de controle enquanto a segunda enfatiza o controle da ambigüidade e imprevisibilidade através das instituições e crenças que proporcionam incertezas (SAGIV e SCHWARTZ, 2005).

A Figura 2 ilustra que os valores organizacionais se organizam em torno dessas três dimensões bipolares, já citadas: autonomia *versus* conservadorismo, hierarquia *versus* igualitarismo, domínio *versus* harmonia. Sendo assim, os valores organizacionais podem ser classificados em seis tipos motivacionais, definidos pelos pólos destas três dimensões.

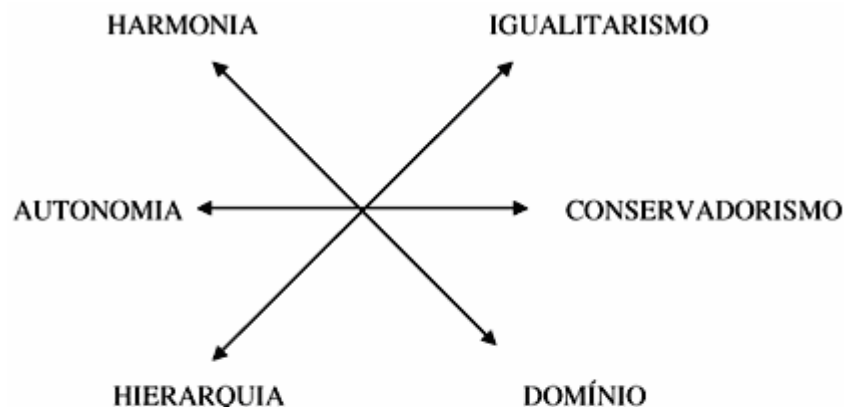


Figura 2. Estrutura teórica dos valores organizacionais (Tamayo, Mendes e Paz, 2000, p 302)

Apresentados as bases teóricas sobre a influência dos valores organizacionais no comportamento das pessoas, sobretudo do corpo gerencial, será apresentado no próximo capítulo alguns estudos realizados sobre os programas de desenvolvimento gerencial. Trata-se de pesquisas qualitativas com o intuito de descrever na prática, como funcionam os programas de desenvolvimento gerencial.

2.4 – Estudos sobre Desenvolvimento Gerencial

Sabe-se que liderança não é um tema novo e já foi discutida por vários autores. Para realização do presente estudo foram levantadas algumas pesquisas brasileiras realizadas nos últimos cinco anos e veiculadas em revistas científicas da administração. Nessa seção serão relatados alguns desses estudos com objetivo prático de demonstrar como a literatura tem abordado os programas de desenvolvimento gerencial.

Antonello e Ruas (2005) repensaram a questão da formação gerencial e propuseram uma concepção cujos fundamentos se concentram na abordagem Aprendizagem na Ação, com destaque para a noção de Comunidades de Prática nas Organizações. Uma das preocupações desses autores se refere aos investimentos financeiros que as organizações fazem nos treinamentos gerenciais e a efetividade (dados quantitativos) desses resultados. Além disso, eles percebem que as metodologias e abordagens empregadas nos programas de pós-graduação *lato sensu* (especialização) estariam distante da problemática empresarial, não atendendo a complexidade do atual ambiente de negócios.

A abordagem da aprendizagem na ação parte do princípio que o conhecimento é visto como surgindo de uma participação ativa da vida cotidiana e do trabalho. Se o conhecimento não é interpretado como algo possível de compactar e apresentar de modo sucinto aos estudantes, então se justifica “ampliar o formato convencional da sala de aula e, realmente, interpretar o local de trabalho como lugar que enseja o ato de aprender” (i.e. pág. 39).

De alguma forma, os cursos *in company* poderiam atender as expectativas da empresa e dos participantes à partir do momento que aproximasse os conteúdos teóricos do contexto das atividades profissionais. A visão que prevalece é de que objetivos e atividades do desenvolvimento gerencial precisam estar fundamentados numa estratégia organizacional e flexíveis o bastante para mudarem com a organização e com o próprio desenvolvimento gerencial.

Observa-se que as Comunidades de Prática surgem como uma estratégia para alinhar a aprendizagem ou desenvolvimento dos gerentes às necessidades da organização. Antonello e Ruas (2005) fazem diferença entre as comunidades de prática e os grupos de trabalho formal, equipe de trabalho e rede informal, conforme apresentado no Quadro 1: Resumo Comparativo das Características.

	Qual é o objetivo?	Quem participa?	O que têm em comum?	Quanto tempo dura?
Comunidade de Prática	Desenvolver as competências dos participantes; gerar e trocar conhecimentos	Participantes auto-selecionados	Paixão, compromisso e identificação com os conhecimentos especializados do grupo	Enquanto houver interesse em manter o grupo
Grupo de Trabalho Formal	Desenvolver um produto ou prestar um serviço	Qualquer um que se apresente ao gerente do grupo	Requisitos do trabalho e metas comuns	Até a próxima reorganização
Equipe de Projeto	Realizar determinada tarefa	Empregados escolhidos por gerentes seniores	As metas e pontos importantes do projeto	Até o final do projeto
Rede Informal	Colher e transmitir informações empresariais	Amigos e conhecidos do meio empresarial	Necessidades mútuas	Enquanto as pessoas tiverem um motivo p/ contato

Moura e Bitencourt (2006) realizaram um estudo de caso com enfoque qualitativo em um laboratório de médio porte em Porto Alegre, com o objetivo de investigar a seguinte questão: “quais as competências gerenciais necessárias para consolidar a orientação estratégica da empresa e como a aprendizagem organizacional se manifesta nesse contexto?” (p. 8)

Os pesquisadores partiram do pressuposto que existem competências específicas às funções gerenciais e apresentaram a abordagem relativista/ interpretativista como a que melhor responde às perspectivas integradoras das abordagens de competências e aprendizagem organizacional.

De acordo com a abordagem interpretativista as competências gerenciais são vistas de maneira estratégica, possuem uma perspectiva dedutiva e fenomenológica, além do paradigma interpretativo e dinâmico; a cultura e o modelo de gestão determinam aspectos na definição das competências gerenciais; enfatiza as exigências macro-organizacionais e a internalização do significado do trabalho. A proposta interpretativista tem sua origem numa corrente européia, de Sandberg, 1996, Boterf, 1997 e Zarifian, 2001.

Moura e Bitencourt (2006), realizaram a coleta de dados junto aos três diretores da empresa e representantes do segmento gerencial e os mesmos relataram os três grandes processos que a empresa sofreu ao longo de setenta e quatro anos, a saber: foco no produto (60 anos), foco no cliente (10 anos) e foco no negócio (4 anos).

No tocante ao desenvolvimento das competências gerenciais, os entrevistados relataram que a aprendizagem se deu de maneira espontânea, o conhecimento foi sedimentado por meio de cursos e especializações, muitas vezes fora da organização, enquanto as habilidades e atitudes derivaram do autodesenvolvimento dos gestores, na sua interação com superiores, pares e equipes, ou seja, no ambiente de trabalho. De acordo com o estudo realizado, os autores concluem que:

“...uma alternativa para promover a integração entre estratégia e desenvolvimento de competências consiste em articular a história, a dinâmica dos processos e as práticas formais e informais da organização, em um movimento contínuo de aprender e desaprender, combinando teoria e prática” (MOURA e BITENCOURT, 2006, p. 15).

Por mais que os pesquisadores não tenham comentado explicitamente sobre o estilo de liderança adotado na organização para cada processo, fica subentendido que ele foi

desenvolvido e assimilado na prática, assim como foram realizadas as demais aprendizagens. O gerente deve ter adequado seu estilo às mudanças ocorridas na empresa. De acordo com as fases (foco no produto, foco no cliente e foco no negócio) a empresa adotou ou agregou um conjunto de valores e esses valores influenciaram diretamente na gestão dos líderes.

Assim, ao longo do tempo, a mudança de cada fase influenciou numa mudança de cultura organizacional e essa cultura, como visto anteriormente, influencia diretamente no comportamento gerencial. De acordo com a citação dos autores, percebe-se que o aprendizado dos gerentes foi contínuo e deve ter se aplicado tanto aos conhecimentos técnicos adquiridos nesse período quanto ao comportamento e atitudes desses gerentes.

Outro artigo interessante, realizado por Moraes, Silva e Cunha (2004a) merece ser comentado. Diz respeito a um estudo de caso voltado para o processo de aprendizagem dos executivos do Hospital Moinhos de Vento (HMV), localizado em Porto Alegre e teve como objetivo responder a seguinte questão: “como os executivos de uma organização hospitalar aprendem a gerenciar diante dos desafios diários do trabalho?” (p. 6).

A pesquisa qualitativa foi realizada com cinco sujeitos (dois superintendentes e três gerentes do HMV) que possuíam no mínimo dez anos de experiência no setor hospitalar e cinco anos em gestão hospitalar.

De acordo com os relatos, observou-se que a aprendizagem gerencial ocorre de várias formas (projetos de aprendizagem, atualização profissional, relacionamentos, observação, ação, reflexão e mudança de consciência), envolvendo três grandes domínios: organizacional, social e individual.

O domínio organizacional relaciona-se com o ambiente de trabalho. É onde se encontra o sistema cultural de significados e se forma os contextos de aprendizagem. O domínio social se refere ao ambiente econômico, político e cultural, que fornece os desafios do trabalho e influencia na aprendizagem de maneira direta ou indireta. Por fim, o domínio individual, elemento central do processo de aprendizagem gerencial, “evidencia de forma única com que cada executivo irá interpretar as experiências – com base nas suas perspectivas de significado – e determinar seu padrão de ação dentro da organização” (MORAES, SILVA e CUNHA, 2004a, p. 14).

Observa-se que os domínios organizacionais e sociais reforçam a idéia desenvolvida ao longo do presente trabalho de que os valores organizacionais e a cultura influenciam

diretamente na formação do gerente. Ainda que o indivíduo ocupe o lugar central no processo de aprendizagem esses dois fatores precisam ser levados em consideração no momento da construção dos programas gerenciais. Vale destacar, também, que as vivências que o indivíduo experimenta no grupo contribuem para a aprendizagem e que estas são, essencialmente, reflexo da cultura e dos valores compartilhados por esse coletivo. Assim, no capítulo seguinte serão apresentados os conteúdos de alguns programas de desenvolvimento gerencial identificados em diferentes consultorias, que oferecem seus serviços às organizações, com o propósito de desenvolver lideranças.

3 - PROGRAMAS DE DESENVOLVIMENTO GERENCIAL OFERECIDOS POR DIFERENTES CONSULTORIAS NO MERCADO BRASILEIRO

O objetivo desse capítulo é apresentar o conteúdo programático de alguns cursos de liderança disponíveis no mercado. Pelo fato de algumas empresas não desenvolverem seu próprio programa gerencial e, em função disso, contratar consultorias que fazem esse trabalho, vale a pena conhecer o nível e os assuntos abordados nesses programas.

As consultorias foram escolhidas pela pesquisadora e, de maneira geral, os conteúdos programáticos foram consultados por meio da internet. A intenção principal foi analisar, por meio dos módulos do curso, se havia um modelo de liderança que mais se destacava (voltada para tarefas ou para relacionamentos, por exemplo) ou se havia um estilo de liderança predominante (carismática, transformacional e outros), de acordo com o conteúdo já exposto sobre liderança.

A FUNDAÇÃO DOM CABRAL, criada em 1976 e que tem por objetivo atuar como um centro de desenvolvimento de executivos, empresários e empresas, oferece dois modelos de serviços voltados para o desenvolvimento da liderança. O primeiro, denominado Soluções Customizadas para Empresas, tem por objetivo alinhar o conteúdo programático ao ambiente da organização. A partir da escolha da melhor abordagem, pode-se utilizar recursos como: 1. Modelos integrados, que desenvolvem os gestores e potenciais sucessores, suas equipes, áreas de Recursos Humanos, principais dirigentes vinculados aos sistemas e processos da organização; 2. Modelo de trilhas de Desenvolvimento da Liderança; 3. Modelos formais de desenvolvimento; 4. Programas que podem incluir ações formais de desenvolvimento; acompanhamento da “prática do conhecimento”; projetos aplicativos; coaching ; entre outros.

O segundo modelo diz respeito aos Programas Abertos voltados para gerentes, executivos e empresários que queiram fazer o curso pra se manterem atualizados. Nesse sentido, a FUNDAÇÃO DOM CABRAL oferece quatro opções de cursos: 1. Alta Performance em Liderança; 2. Gestão estratégica de pessoas – GEP; 3. Liderança com pessoas e 4. Liderança transformadora.

Observa-se que, para os cursos voltados para a organização, a FUNDAÇÃO DOM CABRAL valoriza um trabalho que privilegia a realidade da organização. Essa prática reforça o que foi encontrado na literatura, ou seja, que os valores e princípios da organização devem ser investigados e alinhados aos programas de desenvolvimento gerencial.

A FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS, regional Brasília, oferece o curso Gestão e Liderança (carga horária de 16hs) voltado para profissionais de todas as áreas de uma empresa, cujo conteúdo tem a seguinte abordagem: 1. Gerencial: Competências de gestão; Chefiar x liderar; Delegação; 2. Administrar: Planejamento e organização; Administração do tempo; O foco da ação do administrador; 3. Liderar: O conceito de liderança; O fator credibilidade; Liderança em ação; O conceito de visão; Práticas de liderança; Habilidades exigidas para o bom desempenho da liderança.

De maneira geral, pode-se dizer que esse curso da FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS tem um propósito genérico de situar o participante no contexto da liderança e, talvez por isso, o conteúdo esteja mais voltado para o comportamento do líder.

Por fim, para investigar uma modalidade em crescente expansão na área de educação e desenvolvimento, foi pesquisado o curso à distância comercializado pela consultoria CATHO ONLINE. O curso foi desenvolvido pela pedagoga Rita Gramigna, que possui pós graduação em Administração de Recursos Humanos e Mestrado em Criatividade Aplicada Total.

Módulo 1: Visão sistêmica e planejamento 1.1. O viajante 1.2. O guerreiro	Módulo 2: Potencialidades como líder 2.1. O líder coerente 2.2. O líder mentor 2.3. O líder bufão
Módulo 3: Crítica e flexibilidade na liderança 3.1. Caminhos do crítico 3.2. Caminhos do destrutor	Módulo 4: Criatividade e inovação na liderança 4.1. O líder artista 4.2. O líder amante 4.3. O líder mago

De todos os outros, o conteúdo programático desse curso de liderança é o que utiliza linguagem menos técnica. De qualquer forma, é possível observar que ele enfoca 4 aspectos distintos: 1) a organização e o contexto onde a liderança é exercida (visão sistêmica e planejamento); 2) o comportamento do líder (Potencialidades como líder); 3) Crítica sobre a

atuação do líder (Crítica e flexibilidade na liderança) e 4) Perspectiva sobre a atuação do líder (Criatividade e inovação na liderança), uma nova realidade para a organização.

Outros conteúdos programáticos poderiam ser apresentados aqui e discutidos à luz do conteúdo já exposto sobre liderança, contudo o objetivo dessa seção foi apenas ilustrar as alternativas que as empresas encontram no mercado para desenvolver a liderança do seu corpo gerencial. Na próxima seção será descrita a estratégia utilizada pela pesquisadora para investigar a percepção dos profissionais envolvidos na elaboração dos programas de desenvolvimento gerencial de um laboratório de análises clínicas de Brasília.

4 – METODOLOGIA

A metodologia utilizada para a realização deste trabalho foi a pesquisa qualitativa e descritiva. A entrevista foi realizada individualmente com a Coordenadora de Recursos Humanos a fim de compreender como o programa de desenvolvimento gerencial foi elaborado e qual a percepção da mesma sobre esse programa.

4.1 – Instrumento de Coleta de Dados

Adotou-se como instrumento de coleta de dados a entrevista semi-estruturada, de acordo com o roteiro apresentado no tópico seguinte. O objetivo principal da entrevista era investigar a demanda sobre a qual o programa foi construído (expectativas da organização sobre o comportamento gerencial); a maneira como os valores da organização influenciaram a construção dos programas gerenciais e como os profissionais de RH percebem o seu papel sobre os resultados destes programas.

4.2 - Entrevista semi-estruturada

1. Dados e estrutura geral da empresa

- Tempo de empresa; número de funcionários; organograma; quantidade de cargos de liderança.

2. Valores e cultura organizacional

- Investigar como os valores organizacionais foram estabelecidos e a relação destes com a cultura organizacional

3. Perfil dos líderes

- Pré-requisitos para cargos de liderança; critérios de seleção, avaliação e promoção interna.

4. Programa de desenvolvimento da liderança

- Base teórica do programa; estratégias utilizadas para alinhar conteúdo do programa à cultura organizacional; participação do RH na concepção do programa; critério de escolha das parcerias externas.

5. Percepção do RH sobre o programa de desenvolvimento da liderança

- Avaliação do profissional sobre o programa e percepção de como o programa tem contribuído para o desenvolvimento dos líderes

4.3 – Procedimento da Coleta de Dados

A entrevista foi realizada individualmente e pessoalmente, registrada por meio de um gravador e transcrita pela pesquisadora para permitir uma melhor compreensão do conteúdo.

5 – RESULTADOS

Nesta seção será apresentada a entrevista realizada com a Coordenadora de Recursos Humanos de uma empresa da área de saúde, situada em Brasília/DF. Essa entrevista teve por objetivo investigar o processo de desenvolvimento das lideranças realizado na empresa, a influência da cultura organizacional na elaboração desses programas e a percepção do profissional de Recursos Humanos sobre esse processo.

A entrevista foi realizada na Matriz da empresa pesquisada, antes do horário de trabalho da Coordenadora de RH, de forma que o ambiente estava tranquilo e a entrevista ocorreu sem interrupções. A pesquisadora teve autorização para gravar a entrevista, que teve duração de uma hora. A entrevistada foi receptiva às perguntas e se mostrou muito segura ao responder sobre o processo de desenvolvimento de liderança da sua empresa.

5.1 – Dados gerais da empresa

A empresa possui como negócio realizar análises laboratoriais, pesquisas científicas e consultorias e, com 25 anos de existência, possui um quadro de funcionários com 730 colaboradores.

Em janeiro de 2009 houve uma modificação da estrutura organizacional para o modelo de Governança Corporativa e, atualmente, o organograma é composto por quatro níveis gerenciais: o Conselho é formado pela Diretoria Executiva e pela Diretoria Técnica, acompanhados, respectivamente, da Controladoria e da Gestão de Sustentabilidade (também chamado de Representante da Direção). Abaixo deles estão as Superintendências Administrativas e de Recursos Humanos e a Superintendência Técnica. Subordinado à Superintendência Administrativa e de RH estão a Gerência de Marketing, a Gerência de Sistemas Integrados (a antiga Gestão da Qualidade), a Gestão de TI e a Gerência de Recursos Humanos.

No caso do Departamento de Recursos Humanos, existe uma subdivisão em Gestão de Pessoas, Departamento Pessoal e Saúde e Segurança e não há um Gerente de Recursos Humanos e sim uma Coordenadora de RH em função da sua especialização estar voltada para Gestão de Pessoas. O desafio da empresa é de que nos próximos dois anos a Coordenadora

desenvolva seus conhecimentos nas outras subdivisões do RH e se torne Gerente de Recursos Humanos.

Ainda no terceiro nível e subordinados à Superintendência Técnica estão a Gerência Hospitalar, a Gerência Técnica, a Gerência de Assessoria Científica e a Gerência Médica.

Por fim, também chamados de líderes de “primeira linha”, por se tratar dos primeiros cargos de liderança dentro da organização, estão os Supervisores de Unidades, Supervisor de Serviços Gerais, Supervisor Técnico e Supervisor de Manutenção, ligados a Superintendência Administrativa e de RH e os Coordenadores Técnicos, ligados à Gerência Técnica.

Ao todo a empresa possui uma média de 80 colaboradores em cargos de liderança, sendo que apenas o Gerente de Marketing foi contratado externamente. Todos os demais líderes foram desenvolvidos dentro da empresa e, de certa forma, vieram da base.

Os valores organizacionais da presente empresa, são: Credibilidade, Ética, Inovação, Ousadia, Qualidade, Respeito à Vida e Responsabilidade Socioambiental. Esses valores são revisados anualmente e a escolha deles foi definida pelos próprios colaboradores. A estratégia utilizada para levantar a percepção dos funcionários sobre como eles enxergam o Sabin foi o correio interno, os encontros de serviço e um workshop realizado com essa finalidade. “Aquilo que foi mais citado ou comentado pelos funcionários foram definidos como os valores da empresa” (sic).

No tocante aos valores organizacionais e à cultura organizacional, observa-se que a empresa tem Credibilidade e é Ética, pois, nas palavras da Coordenadora de RH:

A empresa é extremamente cuidadosa com seus impostos, com seus pagamentos e com seus clientes. É uma empresa que valoriza a sua imagem, não no sentido de vender uma imagem, mas no sentido de ser aquilo que ela diz que é, de maneira a ter credibilidade por aquilo que a empresa faz, com aquilo que ela entrega. E não é da ‘boca pra fora’ (sic).

A Inovação da empresa foi ilustrada a partir de uma aparelhagem moderna recentemente adquirida pela organização após uma visita da Diretoria ao Canadá e que, na América Latina, é a primeira empresa a adquiri-la. Além disso, a Ousadia da empresa também pode ser exemplificada por meio da certificação de responsabilidade social (SA 8000) e outras práticas de gestão que a diferenciam do mercado.

Com relação à Qualidade, a empresa participa de programas que possibilitam a certificação da qualidade e dos resultados dos seus processos, como o programa chamado ControLab e com relação à Responsabilidade Social, a empresa construiu um Instituto próprio, com outro CNPJ, para atender às demandas sociais. Por meio da reciclagem e do tratamento dos resíduos biológicos dos seus processos a empresa também exerce a Responsabilidade Ambiental.

Estes e outros comentários exemplificaram o fato de a cultura organizacional ter uma característica marcante na organização. Os valores organizacionais são divulgados no interior das unidades e observa-se que os novos colaboradores incorporam a cultura de maneira espontânea, pois os valores, regras e normas desejados pela organização estão presentes em todos os processos da empresa.

Conforme dito anteriormente, a empresa tem um grande interesse em desenvolver os seus próprios funcionários para os cargos de liderança. O processo seletivo interno para cargos de chefia tem duração de três meses e, ao longo desse período, a área de Recursos Humanos identifica as competências dos participantes, ministra treinamentos e aplica provas. Sendo assim:

...quem não é selecionado para a vaga também fica com uma visão clara do que ele precisa desenvolver para ser aprovado. Assim eu consigo trabalhar o desenvolvimento desse novo líder que está assumindo a função e daquele outro que eu quero que ele já vá se preparando(sic).

É exigido dos candidatos um período mínimo de 1 a 2 anos de empresa, pois nesse tempo ele já passou por auditoria e já tem conhecimento das rotinas de ISO e SA. Além disso, é preciso ter substituído a liderança no período de férias e estar cursando graduação. Em alguns casos, além da graduação completa, o colaborador precisa ter especialização.

Como forma de promover a educação, há sete anos a empresa regularizou a Bolsa Educação, que consiste em subsidiar 50% do valor da mensalidade da graduação para funcionários de primeira linha e 80% da mensalidade para os cargos de liderança. Esse benefício é concedido aos colaboradores a partir do segundo ano de empresa.

De maneira geral, a empresa procura desenvolver sua liderança mediante três princípios: Visão Administrativa, Visão Empresarial e Visão de Pessoas. Para desenvolver a Visão Administrativa, além da Bolsa Educação, a empresa possui uma estratégia chamada Gestão à Vista. Essa estratégia consiste na forma como a empresa trabalha os seus

indicadores. Cada Supervisor de Unidade, por exemplo, possui um “Painel de Bordo” que possibilita a visualização do custo médio por exame, a produtividade do funcionário, o nível de treinamentos desses funcionários, o nível de eficácia desses treinamentos, entre outros indicadores. Essas informações são mensalmente discutidas com as gerências e depois discutidas com a própria equipe, o que tem contribuído para o amadurecimento e desenvolvimento da visão dos funcionários que ainda não possuem cargos de liderança com relação à visão administrativa.

A Visão Empresarial é desenvolvida das seguintes formas:

- a) Parcerias com as consultorias: a empresa possui a seguinte filosofia “Se eu não sei, vou buscar quem sabe”. As consultorias não ficam apenas em uma área ou em um projeto. Elas trabalham com todos os gerentes e têm a função de desenvolver a liderança.
- b) Planejamento Estratégico: as reuniões de planejamento estratégico contam com a participação de representantes de cada liderança (Diretoria, Superintendentes, Gerentes, Coordenadores, Supervisores) e também de funcionários que não possuem cargos de liderança, de forma que as reuniões são compostas de por 60% do primeiro grupo e 40% do segundo grupo. Esse modelo de gestão participativa tem por objetivo envolver os colaboradores que ainda não são líderes e estimular a participação deles nos projetos da empresa. Acredita-se que esse recurso tem despertado nos colaboradores a visão empresarial.
- c) Fundação Dom Cabral: há 3 anos atrás a empresa fez uma parceria com a Dom Cabral e atualmente 98% dos Gerentes possuem o MBA em Gestão de Negócios. Trata-se de um programa chamado PAEX que engloba módulos teóricos e práticos. Os módulos teóricos tratam de assuntos como gestão de negócios, planejamento estratégico, gestão de pessoas, gestão de marketing e gestão de custos e as aulas são ministradas juntamente com outras empresas. Já nos módulos práticos, um consultor do PAEX vai para a empresa e acompanha na prática a aplicação daqueles conceitos na empresa. O PAEX tem duração de 1 ano e meio e ao final do curso os funcionários recebem o certificado de MBA da Fundação Dom Cabral.

O motivo de a empresa ter escolhido essa consultoria foi porque acredita ser uma das melhores do país, além de ser reconhecida internacionalmente. Apesar da possibilidade da organização escolher apenas um módulo direcionado à atuação do gerente, a empresa optou por disponibilizar todos os módulos para os seus líderes, assim eles adquirem uma “visão integrada em negócios”.

Após a conclusão da formação dos Superintendentes e Gerentes no curso de Gestão de Negócios, a próxima decisão da diretoria foi incluir os Coordenadores e Supervisores no PAEX.

d) Programa de Multiplicadores: por investir em atualização constante, os funcionários são estimulados a participar de congressos científicos de sua área e recebem orientações do RH sobre como multiplicar essas informações para os demais colaboradores. As Diretoras, que estão sempre presentes em congressos e investem tempo lendo livros, multiplicam esses conhecimentos para os demais funcionários e todos os líderes são estimulados a fazer o mesmo.

A Visão de Pessoas é estimulada por meio de módulos aplicados pelo RH. Esses módulos são desenhados a partir dos indicadores internos. A avaliação de desempenho 360 graus, por exemplo, permite que o RH perceba como aquele líder está sendo avaliado e quais habilidades e atitudes precisam ser desenvolvidas. A partir desses resultados, o RH já ministrou treinamentos sobre como dar feedbacks, como avaliar problemas de ordem motivacional, de baixo desempenho ou de falta de conhecimento, entre outros.

A própria diretora executiva da organização é quem ministra o módulo de comunicação e o RH avalia que o resultado tem sido positivo, pois os colaboradores percebem que tipo de comunicação a empresa valoriza.

Existem módulos que são reaplicados periodicamente pelo RH e existem módulos que são desenhados a partir de demandas internas. Após cada planejamento estratégico, o RH tem uma visão das competências que precisam ser desenvolvidas nos colaboradores e nas lideranças para que a organização atinja os seus objetivos. Nas palavras da responsável pelo RH: “o nosso plano de desenvolvimento não é engessado, é extremamente flexível”.

Foi após a percepção da Diretoria e do RH de que seus líderes tinham a visão mais voltada para a Administração ou para Pessoas que a empresa optou por investir mais nas estratégias de desenvolvimento da Visão Empresarial, apresentadas anteriormente. De acordo com a Coordenadora “essa visão é muito ligada à cultura da empresa”, ou seja, a empresa tem uma preocupação muito grande em preservar sua cultura.

Sendo assim, na visão da Coordenadora de Recursos Humanos, o papel do RH é dar apoio às áreas. A partir dos indicadores internos e de ferramentas do próprio setor (como avaliação de desempenho) o RH pode montar treinamentos e também receber solicitações dos

outros departamentos. Quando o assunto é muito técnico e tem um colaborador que detém aquele conhecimento, o material é desenvolvido por esse profissional e o RH dá todo o suporte necessário ao planejamento instrucional.

Com relação à percepção do profissional de RH sobre o programa de desenvolvimento da liderança, a Coordenadora de RH considera o processo de desenvolvimento atual bem completo. Um dos aspectos que precisava ser aperfeiçoado era o processo de escolha dos líderes, pois eles eram escolhidos por indicação da Diretoria, mas hoje a empresa estabeleceu que a escolha do líder é definida por meio do Processo Seletivo Interno.

Um dos respaldos que a Coordenadora utilizou para validar esse processo foi de que, como a empresa passa por consultoria a cada 6 meses, os líderes mais elogiados pelo consultor foram aqueles aprovados no processo seletivo interno.

Além disso, particularmente, a Coordenadora tem uma apreciação muito grande pela forma como a empresa investe no desenvolvimento das pessoas, antes e depois de se tornarem líderes. Ela conta que foi fruto desse desenvolvimento, pois está há seis anos na empresa, começou como estagiária de RH e desde cedo teve oportunidade de participar de congressos científicos e de reuniões para o planejamento estratégico, antes mesmo de se ter cargo de liderança. Assim como a empresa investiu no desenvolvimento dela, a empresa investe nos demais colaboradores.

De acordo com a entrevista, observa-se que o desenvolvimento interno dos líderes dessa empresa é algo que já faz parte da cultura organizacional. O fato que comprova isso é a informação que dos 80 líderes apenas 1 foi contratado externamente. Na próxima seção será discutido a relação entre as práticas utilizadas por essa empresa para o desenvolvimento da sua liderança e a revisão de literatura apresentada ao longo deste trabalho.

6 – DISCUSSÃO

De acordo com a empresa pesquisada, liderança não se resume a um conjunto de traços de personalidade, conforme os estudos da década de 20 previam (Teoria de Traços), mas é um aspecto que pode ser desenvolvido no indivíduo. É em função disso que a empresa utiliza recursos internos e externos no desenvolvimento dos conhecimentos, habilidades e atitudes dos líderes.

Pode-se dizer que existe uma “orientação para o empregado” e uma “orientação para resultados”, de acordo com os achados dos estudos da Universidade de Michigan, que se traduzem na prática da organização pela visão relacionada com as Pessoas e com a Administração do negócio. Contudo, a empresa também buscou desenvolver a Visão Empresarial, que vai além da gestão de custos, produtividade ou de relacionamentos. Visa, sobretudo, a dimensão estratégica, a capacidade do líder se adaptar à cultura da empresa e se especializar naquilo que torna a organização diferente das outras.

Para desenvolver a Visão Empresarial a empresa conta com recursos como a gestão participativa, envolvendo funcionários que não possuem cargo de liderança em reuniões de planejamento estratégico, além de parcerias com consultorias que ajudam a desenvolver a liderança dos gerentes. Esse modelo de gestão participativa, conforme visto na literatura, é mais estimulado em países de cultura individualista (TRIANDIS, 1994 apud TORRES), mas pode ser facilmente compreendido em função da cultura organizacional, que privilegia a Autonomia, ou seja, “a ênfase é na inovação, na criatividade do indivíduo, no teste de novas soluções e de novas formas de pensar” (TAMAYO, MENDES e PAZ, 2000).

Segundo Robbins (2002) líderes eficazes não utilizam apenas um estilo, mas adaptam seu estilo à situação. Conforme visto anteriormente, uma das adaptações que o líder faz é com a cultura em que está inserido. Essa cultura se refere tanto ao país quanto à organização à qual o indivíduo faz parte. Os valores organizacionais apontam a cultura da organização, pois, de acordo com Tamayo (2005) os valores “determinam as formas de julgar e avaliar comportamentos e eventos organizacionais”.

De acordo com os aspectos cognitivos dos valores organizacionais somente as crenças enfatizadas e socialmente aceitas como princípios que orientam a vida organizacional constituem valor. Além disso, o aspecto motivacional expressa os interesses do grupo de indivíduos (TAMAYO, MENDES e PAZ, 2000).

Nesse sentido, chama atenção na empresa pesquisada o fato de os valores organizacionais terem sido definidos pelos próprios colaboradores, pois significa que estes valores são claramente percebidos no dia-a-dia da organização, ou seja, a cultura da empresa tem um aspecto tão marcante que os próprios colaboradores conseguem concordar sobre os valores organizacionais.

Conforme as três dimensões bipolares citadas por Tamayo, Mendes e Paz (2000) que são autonomia x conservadorismo, hierarquia x igualitarismo e domínio x harmonia, a empresa pesquisada se situaria nos seguintes pólos: 1. Autonomia, de acordo com os valores de Inovação e Ousadia; 2. Igualitarismo, em função da Ética e Respeito à Vida; e 3. Harmonia, pois a empresa se preocupa com a Responsabilidade Socioambiental.

De acordo com a pesquisa realizada por Antonello e Ruas (2005), uma das preocupações dos autores estava ligada aos cursos de pós-graduação *latu senso* para o desenvolvimento da liderança, pois estes “estariam distante da problemática empresarial, não atendendo a complexidade do atual ambiente de negócios”. Essa preocupação foi levantada ao longo da entrevista, pois a empresa estudada oferece aos seus líderes a oportunidade de cursar um MBA em Gestão de Negócios na Fundação Dom Cabral.

Contudo, observou-se que o PAEX, programa oferecido pela Dom Cabral, possui módulos teóricos e práticos. Os módulos teóricos são aplicados a qualquer empresa, mas nos módulos práticos um consultor do PAEX se dirige à organização para acompanhar os indicadores e orientar os gerentes na prática. De certa forma, essa prática se relaciona com o que Antonello e Ruas (2005, p.39) denominam “Aprendizagem na Ação” por ser uma estratégia para “alinhar a aprendizagem ou desenvolvimento dos gerentes às necessidades da organização”.

Conforme pesquisa realizada por Moura e Bitencourt (2006) os gerentes absorveram na prática as mudanças organizacionais (foco no produto, foco no cliente e foco no negócio) e esse aprendizado foi realizado de maneira espontânea. Infelizmente não foi possível investigar na empresa as fases que ela passou e a forma como os líderes se adaptaram a essas mudanças. Contudo, é possível deduzir que os líderes acompanharam as mudanças sofridas na empresa, tanto que dos 80 cargos de liderança, apenas 1 gerente foi contratado externamente.

Sabe-se que esta empresa contrata consultorias para atuar dentro da organização, ensinando os líderes no desenvolvimento de processos. Além disso, em função da valorização

da cultura organizacional e do interesse no desenvolvimento interno, é possível que os líderes tenham absorvido essas mudanças gradualmente, como encontrado na pesquisa realizada por Moura e Bitencourt (2006).

Outro aspecto interessante é a preocupação da empresa em desenvolver a visão dos líderes para o gerenciamento de pessoas. De acordo com a entrevista realizada, percebe-se que a empresa pesquisada estimula seus líderes a despertar a visão dos seus funcionários para as metas da organização. A participação nas reuniões de planejamento estratégico e as discussões dos indicadores com a equipe são estratégias para o desenvolvimento dos “futuros líderes”.

Segundo a Teoria da Meta e do Caminho, quatro componentes de liderança foram identificados: o líder diretivo, o líder apoiador, o líder participativo e o líder orientado para realizações (ROBBINS, 2002). Conforme exposto pela Coordenadora de Recursos Humanos, o RH procura desenvolver esses componentes de liderança elaborando módulos de treinamento com base nos indicadores internos. Um exemplo desses indicadores é a Avaliação de Desempenho 360 graus e a Pesquisa de Clima.

No artigo realizado por Moraes, Silva e Cunha (2004a), os atores identificaram várias formas de aprendizagem gerencial, entre elas: projetos de aprendizagem, atualização profissional, relacionamentos, observação, ação, reflexão e mudança de consciência. Essas aprendizagens envolveram três grandes domínios: organizacional, social e individual.

Pode-se dizer que na presente pesquisa, três grandes domínios também foram identificados nas formas de desenvolvimento das lideranças, são eles: Visão Administrativa, Visão Estratégica e Visão de Pessoas. Para desenvolver a Visão Administrativa a empresa conta com a Bolsa Educação e a Gestão à Vista. Para a Visão Estratégica, ela faz parcerias com consultorias, oferece o MBA em Gestão de Negócios, envolve os colaboradores no planejamento estratégico e promove a gestão do conhecimento por meio do Programa de Multiplicadores. Por fim, a Visão de Pessoas é trabalhada internamente, com os treinamentos ministrados pelo RH.

Dentre os programas de desenvolvimento gerencial pesquisados no mercado e apresentados nesse trabalho, como Fundação Getúlio Vargas, Fundação Dom Cabral e Catho Online, observa-se que o programa desenvolvido pela empresa pesquisada é mais complexo e possibilita a formação do líder de maneira mais ampla. Um dos motivos disso é que o

programa dessa empresa não se apóia em um ato isolado de treinamento, mas consiste em um conjunto de ações, que vai desde o envolvimento dos novos colaboradores nos processos e cultura da empresa, promoção educacional, passando pelo processo de seleção interna e culminando no apoio desses líderes por meio de parceiros e consultorias.

No tocante à intenção inicial da pesquisadora em investigar se os profissionais de RH percebem o programa de desenvolvimento gerencial alinhado à estratégia da empresa, a resposta encontrada foi positiva. Observou-se que o profissional de RH tem se preocupado em desenvolver os seus colaboradores para assumirem cargos de liderança e esse trabalho tem se realizado com foco nas metas da organização. Assim, mesmo que o programa de desenvolvimento da liderança conte com atividades que envolvam parcerias externas, a empresa busca alinhar essas ações à sua realidade e cultura organizacional.

7 – CONCLUSÃO

Conforme visto ao longo do trabalho, o líder pode ter mais de um perfil (ROBBINS, 2002) e o desenvolvimento da liderança pode ser realizado de várias formas: “Aprendizagem na Ação” (ANTONELLO E RUAS, 2005), de maneira dedutiva e fenomenológica (MOURA E BITENCOURT, 2006) ou, de acordo com Moraes, Silva e Cunha (2004a), “com projetos de aprendizagem, atualização profissional, relacionamentos, observação, ação, reflexão e mudança de consciência” (p.06).

As bases teóricas que norteiam a estruturação dos programas de desenvolvimento gerencial são diversas. De maneira geral, pode-se dizer que a principal preocupação que os profissionais de RH precisam ter, enquanto responsáveis pelo treinamento, desenvolvimento e educação dos colaboradores, é alinhar as ações de desenvolvimento ou o conteúdo desse programa aos objetivos da organização.

Além disso, uma preocupação frequente dos profissionais de RH deve ser vincular as atividades de desenvolvimento à cultura organizacional. O perfil do líder precisa ser condizente com os valores da empresa, pois estes “...orientam o comportamento de gestores e empregados, sustentam as atitudes, motivam para a obtenção de metas e objetivos, determinam as formas de julgar e avaliar comportamentos e eventos organizacionais” (TAMAYO, 1999 apud TAMAYO, 2005, p. 168).

No caso da empresa pesquisada, pode-se dizer que o desenvolvimento da liderança vai além de um programa formal de treinamento. Consiste num conjunto de ações que iniciam com a chegada do colaborador (conhecimento das rotinas de certificação e discussão dos indicadores da unidade), passando pelo processo seletivo interno e, após a admissão no cargo de liderança, conta com suportes de consultoria, financiamento do MBA em Gestão de Negócios (Fundação Dom Cabral), além de participações em congressos e outras atividades internas desenvolvidas pela própria área de Recursos Humanos.

Observa-se que essas diversas ações complementam a formação desse líder, mas a empresa não negligencia o fato desse líder precisar conhecer a fundo a cultura organizacional e agir de acordo com os valores da empresa. Pelo fato de 99% dos seus líderes atuais terem crescido dentro da empresa e não serem contratados externamente, conclui-se que a assimilação da cultura é um dos elementos primordiais para essa organização.

De acordo com a percepção da Coordenadora de Recursos Humanos o processo de desenvolvimento dos líderes está bem alinhado aos objetivos da empresa e está de acordo com a cultura organizacional. Uma das estratégias utilizada para obter o êxito na formação dos líderes está ligada às reuniões de planejamento estratégico da empresa. Por meio dessas reuniões o RH sabe aonde a empresa quer chegar e quais competências os líderes precisam desenvolver para atender as expectativas da organização. Assim, o resultado encontrado permite inferir que o desenvolvimento gerencial na organização pesquisada não se orienta por uma abordagem teórica específica, mas valoriza que o gestor assimile os objetivos organizacionais e atue de acordo com a filosofia disseminada pela empresa. Portanto, um aspecto fundamental no processo de desenvolvimento do gerente é a clareza com que as regras, objetivos e filosofia da organização são comunicados e compartilhados internamente.

Dessa forma, pode-se dizer que a pesquisa atingiu seus objetivos específicos, no que diz respeito ao levantamento dos programas utilizados na empresa, na identificação das bases teóricas e no levantamento da percepção do profissional de RH sobre a estruturação desses programas.

Uma das limitações da presente pesquisa se refere ao fato da entrevista ter sido realizada com apenas um profissional da área de RH. Além disso, sugere-se que as entrevistas se estendam ao corpo gerencial para que seja possível registrar, também, a percepção desses líderes quanto ao seu processo de formação dentro da empresa.

8 - REFERÊNCIAS

ANTONELLO, Cláudia Simone; RUAS, Roberto . Formação gerencial: Pós-graduação Lato Sensu e o papel das comunidades de prática. **RAC**, v.9, n.2, p. 35-58, abr./jun. 2005.

DAVEL, Eduardo; MACHADO, Hilka Vier. A dinâmica entre liderança e Identificação: sobre a influência consentida nas organizações contemporâneas. **RAC**, v. 5, n. 3, p.107-126. set./dez. 2001

MELO, Eleuní Antônio de Andrade. **Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação**. Vol. 4, n. 2., p. 31-62, jul./dez. 2004 Disponível em: <http://www.periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/view/7636>. Acesso em: 15/12/2008.

MOURA, Maria Cristina Canovas; BITENCOURT, Claudia Cristina. A articulação entre estratégia e o desenvolvimento de competências gerenciais. **RAE-eletrônica**, v. 5, n. 1, Art. 3, jan./jun. 2006

MORAES, Liege Viviane dos Santos; SILVA, Maria Aparecida e CUNHA; Cristiano J. S. A. A (2004a). A dinâmica da aprendizagem gerencial em um hospital. **RAE-eletrônica**, v. 3, n. 2, Art. 18, jul./dez. 2004. Disponível em: <http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1853&Secao=ORGANIZA&Volume=3&Numero=2&Ano=2004>. Acesso em 14/03/2009.

MORAES, Liege Viviane dos Santos; SILVA, Maria Aparecida; CUNHA, Cristiano J. C. A. Aprendizagem gerencial: teoria e prática. **RAE-eletrônica**, v. 3, n. 1, Art. 7, jan./jun. 2004. Disponível em <http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1854&Secao=ORGANIZA&Volume=3&Numero=1&Ano=2004>

MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. (orgs). **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

OLIVEIRA, A.; TAMAYO, A. Inventário de perfis de valores organizacionais. **RAUSP**, 39, 2, 129-140. 2004.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 9 ed. São Paulo: Pretence Hall, 2002.

SAGIV, Lilach; SCHWARTZ, Shalom. Um novo olhar sobre a cultura nacional: aplicações ilustrativas em estresse ocupacional e comportamento gerencial. In: Tamayo. A & Porto, J. (Orgs). **Valores e Comportamento nas Organizações**. Petrópolis: Vozes, p. 201-229. 2005.

SMITH, Peter A.; PETERSON, Mark F. **Liderança, organizações e cultura**. São Paulo: Pioneira, 1994.

TAMAYO, A. Impacto dos valores pessoais e organizacionais sobre o comprometimento organizacional. In: Tamayo. A & Porto, J. (Orgs). **Valores e Comportamento nas Organizações**. Petrópolis: Vozes, 160-186, 2005

TAMAYO, A.; MENDES, A. M. & PAZ, M. G. T. Inventário de valores organizacionais. **Estudos de Psicologia**, Natal, 5, 2, 289-315, 2000.

TORRES, C. V. Liderança e Valores culturais: dois conceitos inter-relacionados? In: Tamayo. A & Porto, J. (Orgs) (2005). **Valores e Comportamento nas Organizações**. Petrópolis: Vozes, 187-200, 2005.