

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Márcia Petry Andrade

DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA:
o caso dos profissionais de TI da CWI Software

Porto Alegre

2008

Márcia Petry Andrade

DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA:
o caso dos profissionais de TI da CWI Software

Monografia apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas.

Orientadora: Dra. Prof. Silvia Generali da Costa

Porto Alegre

2008

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	4
2	PROBLEMATIZAÇÃO.....	6
3	OBJETIVOS DO ESTUDO.....	11
3.1	OBJETIVO GERAL.....	11
3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	11
4	REFERENCIAL TEÓRICO.....	12
4.1	LIDERANÇA.....	12
4.1.1	Papel dos Líderes.....	14
4.1.2	Perfil dos Líderes.....	15
4.2	AÇÕES DE RH VOLTADAS PARA O DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA.....	17
4.2.1	Recrutamento e Seleção de Pessoal.....	17
4.2.2	Treinamento e Desenvolvimento.....	21
4.2.3	Carreira em Y.....	26
4.2.4	Coaching.....	27
5	MÉTODO.....	29
5.1	CLASSIFICAÇÃO DE PESQUISA.....	29
5.2	TÉCNICAS DE PESQUISA.....	29
5.3	ANÁLISE DOS DADOS.....	30
5.4	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	30
5.4.1	Razão da Oportunidade.....	30
5.4.2	Competências/Habilidades.....	31
5.4.3	Dificuldades enfrentadas.....	32
5.4.4	Facilidades encontradas.....	32
5.4.5	Apoio da empresa.....	33
5.4.6	Comunicação.....	34
5.4.7	Ações esperadas RH/Empresa.....	35
6	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	36
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	40
	REFERÊNCIAS.....	42
	ANEXO.....	44

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho cumpre a exigência do Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, onde é requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas.

Segundo Chiavenato (2004) em um mundo mutável e competitivo, as organizações precisam estar preparadas para os desafios da inovação e concorrência.

O cenário profissional mostra que cada vez mais o diferencial competitivo está nas pessoas que compõem a organização e seus líderes. A CWI Software, empresa foco deste estudo, atua no ramo de prestação de serviços voltados à tecnologia da informação e este mercado tem apresentado limitações com relação à gestão de pessoas. Os profissionais que assumem a gestão de uma equipe têm formação técnica e mostram prejuízos em algumas habilidades que fazem parte da função de liderança.

A área de tecnologia da informação tem se apresentado cada vez mais competitiva, o que leva as empresas deste ramo a enfrentarem sérias dificuldades na conquista de novos clientes e na retenção de mão-de-obra qualificada, motivada e comprometida com os resultados. Para se destacar no mercado de trabalho o desempenho e papel dos Gestores é fundamental para tal aspecto, visto que é uma organização onde a atividade fim é a prestação de serviços.

A atuação da empresa no mercado vem crescendo nos últimos anos, com isso as demandas internas de trabalho também. Com esse aumento de atividades, alguns profissionais acabaram assumindo precocemente a Gestão de equipes. A organização tem uma política interna de não contratar profissionais externos para cargos estratégicos como de Gerente de Projetos, então busca internamente seus talentos. A avaliação dos profissionais para essa ascensão de cargo é realizada pela Diretoria com base em alguns critérios valorizados pela empresa, como desempenho profissional, comprometimento, perfil pessoal, tempo de empresa, entre outros.

Com base na exigência do mercado de trabalho e o cenário atual da CWI Software, este estudo teve como objetivo identificar formas de desenvolver o perfil

de liderança nos profissionais da área técnica que assumiram posições gerenciais, através de uma pesquisa qualitativa.

Preocupada com esse cenário, a empresa disponibilizou seu ambiente para a realização deste trabalho. A visualização dos resultados do estudo proposto ajudará a área de Recursos Humanos e os administradores da CWI Software a compreenderem quais as intervenções necessárias para desenvolver profissionais que, num futuro próximo, assumirão posições de liderança. Para isso, foi realizada uma pesquisa qualitativa, onde a técnica utilizada foi a aplicação de questionários e com base neles, foram realizadas entrevistas com os 11 Gerentes de Projetos. Assim, pode-se identificar, através de uma análise interpretativa dos questionários e entrevistas, quais as dificuldades encontradas pelos profissionais técnicos que assumem função de Gestores, propor ações que facilitem o momento de transição e aprendizado contínuo e analisar o papel/responsabilidade da empresa e do Recursos Humanos frente a essas dificuldades.

Os resultados também servirão para o desenvolvimento de programas voltados à gestão de pessoas que permitam preparar os profissionais técnicos para os desafios que assumem ao ocuparem posições de liderança. Dentre eles estão à tomada de decisão, processo de negociação, habilidade de comunicação, gestão da equipe e seus conflitos, papel de referência no grupo, ter uma visão global dos processos e não se deter somente na tarefa a ser realizada e desvincular-se das atividades técnicas e assumir questões mais administrativas.

Sabe-se que na literatura há uma grande distinção do conceito de líder e gerente. Como não é o objetivo deste trabalho fazer uma análise dessas definições, será abordado ao longo da pesquisa a liderança, abrangendo, também, a função de gerente.

2. PROBLEMATIZAÇÃO

A CWI Software foi fundada em 1991, em Porto Alegre, Rio Grande do Sul. É uma empresa de soluções em tecnologia da informação e sua missão é produzir *softwares* e serviços de informática que contribuam decisivamente para o sucesso de seus clientes. Tem o compromisso de apresentar a melhor solução, concebida através de serviços e produtos de qualidade, produzida com tecnologia adequada, processo eficaz e equipe técnica qualificada atuando em cooperação com seus clientes.

A flexibilidade em adaptar os produtos e serviços, a vocação para o crescimento e a credibilidade comprovada pelos clientes, fornecedores e colaboradores ao longo de 17 anos de experiência, são a garantia de uma parceria estratégica de sucesso.

Dentre os seus valores estão a credibilidade nas ações e compromissos; qualidade da equipe, tecnologia, processos, serviços e produtos; comprometimento com os clientes; crescimento no mercado, na qualificação e nos resultados; flexibilidade para adaptar a empresa, produtos e serviços; cooperação em todas as atividades desenvolvidas pela empresa.

Sua visão é ser o melhor fornecedor de informática de cada um dos clientes, ter participação expressiva nos mercados que atua, ser referência nacional em processo de desenvolvimento e ter a equipe reconhecida por sua excelência profissional.

Para este fim, a organização conta com uma equipe de mais de 350 profissionais, composta por consultores, analistas, programadores, testadores, entre outros. Está atenta ao mercado de tecnologia e soluções corporativas, sendo assim, oferece diferentes linhas de serviços, sempre atendendo as necessidades dos clientes e buscando as soluções mais adequadas para cada um deles. Para garantir os resultados esperados, possui um processo singular de desenvolvimento, com objetivo de assegurar a produção de *softwares* com alta qualidade, dentro de prazos e orçamentos previsíveis.

A Metodologia CWI contempla todas as fases do desenvolvimento de um sistema, do levantamento dos objetivos à implantação, sendo totalmente rastreável, o que possibilita a gestão completa do processo.

A empresa trabalha oferecendo três tipos distintos de produtos e serviços: *Outsourcing*, Fábrica de Projetos e Produtos.

O *Outsourcing* consiste na alocação de profissionais especializados no ambiente de trabalho do cliente, de forma individualizada ou em equipe e se responsabiliza pelo gerenciamento dos profissionais. Para isso a empresa possui um processo que avalia os resultados e a produtividade. Este processo garante o comprometimento com os objetivos do cliente e a qualidade do trabalho destes profissionais, criando um vínculo de confiança entre a empresa e quem a contrata.

Outro foco é a Fábrica de Projetos CWI, caracterizada por ser um conjunto de serviços que visa prover soluções personalizadas que contemplem as necessidades dos clientes, tanto as já detectadas quanto aquelas que buscam melhorias em seus processos de trabalho, potencializando seus pontos fortes e alcançando melhores resultados.

É indicado para desenvolvimento de novos sistemas, ou mesmo para ampliações bem definidas dentro de sistemas já existentes. Antes de propor qualquer solução, uma equipe faz o levantamento do que o cliente realmente necessita, sugere melhorias de processos e customiza os serviços para melhor atendê-lo.

Através de diferentes serviços de tecnologia, como desenvolvimento com processo integrado a *outsourcing*, cria uma solução única, totalmente flexível, com qualidade e pontualidade, baseada na tecnologia mais adequada, objetivando gerar diferenciais competitivos para os negócios dos clientes.

A empresa ainda oferece outros produtos como: Gestão CWI, Jurídico CWI e Folha CWI. O primeiro, é um sistema de gestão empresarial totalmente flexível e customizável, comercializado com fontes, projetado para ser integrado e adequado a sistemas já existentes na empresa, incorporando novas implementações e funcionalidades de acordo com as necessidades do cliente.

O produto Jurídico CWI foi criado em 2001, a partir de um desenvolvimento de um sistema específico para um escritório de advocacia. Ao final do projeto, cientes de que o sistema gerado reunia uma série de diferenciadas características e que elas não eram encontradas nos demais produtos existentes no mercado, decidiram comercializar o sistema desenvolvido, chamando-o Jurídico CWI. Desde então, inúmeros clientes aderiram à ferramenta, desde escritórios de advocacia, até departamentos jurídicos de empresas.

O Folha CWI é um sistema de folha de pagamento totalmente flexível e configurável, comercializado com fontes, permite integração com outros sistemas e incorporação de customizações necessárias para atender às demandas do cliente.

Visando a atuação internacional e uma diferenciação no mercado, a CWI alcançou o segundo nível de maturidade do modelo CMMI (*Capability Maturity Model Integration*) para a Fábrica de Projetos após conclusão da avaliação SCAMPI realizada pelo ESICenter entre os dias 28/11/2006 e 07/12/2006. CMMI é um modelo de referência em qualidade de *software* reconhecido mundialmente. Este guia fornece os direcionamentos necessários para tornar um processo de *software* mais eficiente e controlado e conseqüentemente faz com que *softwares* sejam entregues com qualidade, no prazo e custo previstos. Através desta certificação comprovaram a excelência da sua metodologia de gerenciamento e desenvolvimento de *software*. Em setembro de 2008 a CWI Software começará a se preparar para a certificação do terceiro nível de maturidade do CMMI.

Com este posicionamento, a CWI Software tem crescido significativamente, tanto no mercado de atuação, quanto em números de profissionais e projetos em execução. Visando a valorização de seus profissionais, a empresa tem como uma das suas políticas internas não contratar pessoas do mercado para ocuparem funções de gestão e sim promover algum colaborador. Isso por que os profissionais que trabalham na empresa já conhecem os valores, metodologia e formas de Gestão. Com essa ascensão crescente da organização, o que se percebe é que não se tem um tempo de amadurecimento para que os profissionais da área técnica se desenvolvam até assumir as posições de liderança. São submetidos, prematuramente, a essa responsabilidade devido à necessidade da empresa.

Os critérios para essa promoção de cargo são variados, dependendo do desempenho profissional e técnico, perfil pessoal, comprometimento com a empresa e o trabalho, tempo de empresa ou simplesmente como uma forma de valorização e reconhecimento pelo trabalho desenvolvido até então. Geralmente, os novos Gestores são provenientes do cargo de Analista de Sistemas, onde de certa forma já assumem uma liderança informal frente aos outros colegas envolvidos no mesmo projeto. A CWI Software não tem um plano de cargos e salários implantado, a única prática adotada pela empresa é uma avaliação semestral dos profissionais da área técnica. Então, nos meses de janeiro e julho, os gerentes de projetos fazem uma avaliação dos colaboradores e verificam seu desempenho no projeto, seu potencial para assumir novas funções, sua motivação, identificação com a empresa e seus valores, sua habilidade técnica e comportamental e, assim, há a possibilidade de um reajuste salarial ou uma ascensão de cargo.

Na prática, percebe-se que os funcionários da área técnica da CWI, por melhores profissionais que sejam e desempenhem de forma eficiente e eficaz suas funções, no momento de assumir um cargo de gestão, apresentam muitas dificuldades e limitações, pois as competências esperadas para um líder não foram desenvolvidas. Isto ocorre porque tais colaboradores, ao longo de suas carreiras, buscaram somente o aperfeiçoamento técnico, como se isso pudessem fazê-los bons gerentes.

As habilidades pessoais que a CWI Software espera em um Gerente de Projetos são: capacidade de análise e discernimento sob as melhores alternativas, raciocínio lógico, senso de equipe, motivação por desafios, capacidade de trabalhar sob pressão, flexibilidade, comunicação em público, autonomia, liderança, foco nos resultados, responsabilidade por suas ações, tomada de decisão, inovação e criatividade.

Uma vez por ano, é realizada a Pesquisa de Clima, que é um instrumento que visa retratar a imagem que os colaboradores têm da empresa. Através dela, a direção e a área de Recursos Humanos podem ter uma visão clara de seus principais pontos fortes e também dos aspectos que precisam melhorar para garantir os melhores resultados, com um maior índice de satisfação para todos.

Na última Pesquisa de Clima, realizada em abril de 2007, haviam 59 questões divididas em 10 subgrupos (Ambiente de trabalho, Comunicação/Participação,

Trabalho em equipe, Gerenciamento do desempenho, Desenvolvimento profissional, Gerentes/Coordenadores, Reconhecimento financeiro, Benefícios/Convênios, Imagem da empresa e Quanto à pesquisa). Através do resultado da pesquisa, percebeu-se que o alvo de maior insatisfação é a área do gerenciamento de desempenho e o ponto de atenção mais significativo é a questão do feedback, onde 87% dos profissionais se mostraram insatisfeitos quanto a esse item, atribuição esta do Gerente de Projetos. Através desses resultados, observou-se que o foco de intervenção de 2007/2008 seria no auxílio aos líderes na gestão de suas equipes.

Como a CWI software está num momento de crescimento significativo e as limitações encontradas vão de encontro ao gerenciamento das equipes e projetos, este estudo visa responder a seguinte questão:

Quais as ações necessárias para desenvolver perfil de liderança nos profissionais da área técnica que assumem função Gerencial?

3 OBJETIVOS DO ESTUDO:

3.1 OBJETIVO GERAL:

Identificar formas de desenvolver o perfil de liderança nos profissionais da área técnica que assumiram posições gerenciais.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Identificar quais as dificuldades encontradas pelos profissionais técnicos que assumem função de Gestores.
- Propor ações que facilitem o momento de transição e aprendizado contínuo.
- Analisar o papel/responsabilidade da empresa e do RH frente a essas dificuldades.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

4.1 LIDERANÇA

Para Robbins (2005) a liderança é a capacidade de influenciar um grupo para alcançar as metas propostas. Está diretamente relacionada ao enfrentamento da mudança, ou seja, a pessoa que assume uma posição de gestão estabelece a direção a seguir, com base na sua visão de futuro, envolvendo as pessoas lideradas, comunicando-lhes e motivando-lhes a essa perspectiva. Só assim elas se sentirão juntamente engajadas no processo.

Aguiar (2005) completa destacando ser a capacidade de tomar a iniciativa frente a situações sociais, de planejar, organizar a ação e suscitar a colaboração dos demais. Essa relação de liderança não envolve somente a influência dos membros do grupo, mas também a aceitação voluntária dessa orientação. O aceite é uma forma de reconhecimento da contribuição do líder no progresso da equipe.

Um aspecto essencial associado à liderança é a confiabilidade. Robbins (2005) comenta que o desempenho do grupo pode sofrer efeitos adversos graves quando a confiança é perdida. Desde o início, é importante que se estabeleça uma relação de confiança mútua entre líder e liderado.

Rodrigues (2005) salienta que a liderança é um esforço prático no sentido de direcionar os acontecimentos, a fim de cumprir uma tarefa. Para isso, é preciso que as pessoas operem de maneira eficiente em vários níveis de status e responsabilidades. Está diretamente relacionado ao uso do poder para influenciar os pensamentos e ações dos outros. Isso implica em riscos, ou seja, o poder pode ser utilizado de forma inadequada, como para atingir resultados imediatos, como, também, pode se perder o controle pela ânsia do poder. Bergamini (1994) concorda referindo que por definição liderança é um relacionamento interpessoal, no qual o poder e influência são desigualmente distribuídos de tal forma que uma pessoa seja capaz de dirigir e controlar as ações e comportamentos dos outros na mesma medida que controla os seus próprios.

Os líderes podem surgir naturalmente dentro de uma equipe, informalmente, ou por indicação formal. Esta, seria pela ocupação de um alto cargo na organização,

onde é conferido certo grau de autoridade. Assumir essas funções não assegura a capacidade de liderança eficaz (ROBBINS, 2005).

Aguiar (2005) comenta que a liderança pode ser uma característica de personalidade, isto é, liderança inata. De acordo com essa abordagem, todos os líderes, em qualquer situação e cultura, revelam os mesmos traços psicológicos. A capacidade de liderança é uma consequência de um conjunto desses traços que variam em diferentes situações. Há uma outra abordagem referida pela mesma autora que identifica a liderança como propriedade do grupo, ou seja, é um fenômeno que surge quando o grupo se forma e se desenvolve. O papel que a pessoa assume é definido pelas necessidades da equipe, como também, pelos atributos de personalidade, capacidades e habilidades percebidas pelos demais membros do grupo. Pode desaparecer o atual líder e emergir outros em diferentes situações. Nessa linha, para serem eficientes e produtivos, os participantes da equipe devem ser flexíveis e exercer atos de liderança. A natureza e os traços do líder serão diferentes em cada equipe e nos diferentes momentos.

Atualmente, outro assunto tem sido abordado – liderança on-line. Ainda há poucos estudos do tema, mas Robbins (2005) diz que cada vez mais gerentes e subordinados estão ligados por redes de informações, sem proximidade física. Utiliza-se muito e-mail como forma de comunicação, supervisionando projetos e equipes de forma virtual. Há limitações com esse tipo de gestão, a comunicação é uma das principais dificuldades encontradas, pois quando se está face a face, as palavras mais duras podem ser suavizadas pela comunicação não verbal, o que na forma on-line não é possível. As palavras digitais podem ser recebidas de diferentes formas, podendo motivar ou desmotivar o profissional. Por isso a habilidade de redação se faz fundamental. É necessário, também, que o líder certifique-se que o tom da mensagem que está adotando reflita de forma clara as emoções que pretende expressar. A eficácia nesse tipo de liderança está relacionada diretamente em fazer as escolhas corretas das palavras, estrutura, tom e estilo das mensagens digitais. Desenvolver a habilidade de captar na escrita os significados implícitos, decifrando componentes emocionais das mensagens é fundamental para o sucesso dessa forma de gestão.

4.1.1 Papel dos Líderes

Para Aguiar (2005), o líder é ocupante de um cargo de direção.

Robbins (2005) já conclui que o papel do líder é trabalhar com as pessoas para identificar e solucionar os problemas, mas o acesso ao conhecimento e ao pensamento criativo são necessários para a resolução do problema e vai depender do quanto o grupo confia no gestor. A confiança e credibilidade modulam o acesso do líder ao conhecimento e a cooperação.

Bergamini (1994) destaca que a personalidade do líder que irá influenciar o relacionamento que estabelecerá com os membros da equipe. A eficácia desse relacionamento, aceitação que pode conseguir e a lealdade que é capaz de gerar estão relacionadas com a pessoa que é e à maneira pela qual se mantém em momentos críticos e decisivos na carreira do seu grupo. O líder tem que trabalhar a favor da motivação individual de cada membro de sua equipe, levando em consideração suas características pessoais e psicológicas.

Rodrigues (2005) completa explicando que há uma tendência dos gerentes a verem o trabalho como um processo capacitador, que envolvem uma combinação de pessoas e idéias que interagem para definir estratégias e tomar decisões.

Para Robbins (2005) dentre suas responsabilidades estão o aconselhamento, trato com problemas disciplinares, acompanhamento dos desempenhos coletivos e individuais, treinamento e comunicação. Além disso, o líder tem que administrar fronteiras externas da equipe e facilitar o processo interno do grupo. Para isso, o gestor deve perceber que é um elemento de ligação entre os componentes externos, ou seja, faz interface entre seu grupo, outras equipes internas, clientes e fornecedores. É a pessoa que representa seus profissionais frente aos demais. Bergamini (1994) refere que o estilo de liderança manifestado pelo gestor é que determina o nível de desempenho atingido pelo grupo por ele comandado.

É de suma importância a percepção que o liderado tem de seu líder, a competência percebida, identificação com o grupo, confiança e características pessoais ou atributos necessários e valorizados pelos membros da equipe (BERGAMINI, 1994).

4.1.2 Perfil do Líder

Segundo Robbins (2005) o mercado está exigindo que os líderes sejam pessoas desafiadoras, que criem visão de futuro e inspirem suas equipes a querer realizar essas visões. Outros aspectos importantes são carisma, entusiasmo e coragem.

A inteligência emocional (IE) é abordada como uma das razões da eficácia de um líder. Não bastam treinamentos, habilidade analítica, visão a longo prazo e muitas idéias criativas. É necessária, também, a incorporação dos cinco componentes da IE, isto é, autoconsciência, autogerenciamento, automotivação, empatia e habilidades sociais. São esses aspectos que possibilitam que uma pessoa se torne um astro do desempenho (ROBBINS, 2005).

Rodrigues (2005) comenta que os gerentes precisam coordenar e equilibrar pontos de vista antagônicos para fazer com que as pessoas aceitem soluções para os seus problemas.

Os líderes têm que desenvolver habilidades como paciência para compartilhar as informações, confiar nos outros, abrir mão da autoridade, dominar a dificuldade e agir com equilíbrio, sabendo deixar a equipe sozinha e compreender o momento certo de intervir.

Seu perfil deve ser de um solucionador de problemas, com o qual a equipe possa contar em momentos de dificuldade e também ser um bom administrador de conflitos para conseguir lidar com as desavenças existentes no grupo. Assim, pode direcionar os profissionais para a ação mais adequada e minimizar possíveis efeitos destrutivos dos conflitos internos da equipe.

Além disso, o gestor deve ser um bom treinador, definindo papéis e expectativas, ensinando, apoiando, torcendo e fazendo o que for preciso para ajudar os colaboradores na melhoria do seu desempenho.

O líder precisa ter habilidade de adaptar seu estilo de liderança conforme a cultura nacional onde está inserido. Há limitações impostas pela cultura vigente que determinam as expectativas de seus liderados e isso tem que ser relevado. Porém, há elementos considerados universais em função da pressão para adoção de tecnologias e práticas administrativas comuns, conseqüência da competição globalizada e das influências multiculturais. Esses aspectos seriam a visão, cautela, encorajamento, credibilidade, dinamismo, positividade e pró-atividade, ou seja, os

líderes empresariais eficazes, em qualquer país, devem oferecer aos seus liderados uma visão poderosa e pró-ativa para guiar a organização no futuro e possuir grande habilidade motivacional para inspirar os colaboradores a buscar essa visão em conjunto (PONTES, 2005).

Bergamini (1994) salienta, ainda, que há uma teoria que visa enfatizar as qualidades pessoais do líder, a Teoria dos Traços. Essa abordagem propõe que o líder deve possuir certas características de personalidade especiais, que facilitam o desempenho no papel de liderança. Refere que os líderes já nascem como tal, não havendo a possibilidade de desenvolvê-las, mesmo utilizando de técnicas específicas. Os traços característicos seriam forte busca de responsabilidade e perfeição na tarefa, vigor e persistência para atingir suas metas, arrojo e originalidade na resolução de problemas, impulso iniciativa nas situações sociais, auto-confiança, senso de identidade pessoal, desejo de aceitar as consequências das decisões e ações, prontidão para absorver o estresse interpessoal, capacidade de tolerar frustrações e atrasos, habilidade para influenciar o comportamento de outras pessoas, domínio, participação nas trocas sociais, fluência verbal, equilíbrio emocional e controle. Essa teoria considera simplesmente como um somatório de traços de personalidade e não cogita a interdependência que se pode ter entre si. A mesma autora refere que há o tipo de liderança denominado Consideração, que são os gestores que oferecem um ambiente de trabalho agradável para sua equipe, que agem de forma amigável, oferecendo apoio, demonstrando preocupação com seus subordinados e procurando o bem estar deles. Estes são vistos como menos eficazes. Já os líderes que enfatizam atividades de estruturação de tarefas em direção aos objetivos formais do grupo, freqüentemente reduzem os níveis de satisfação experimentados pelos seus subordinados, mas são percebidos como mais eficazes por seus superiores.

4.2 AÇÕES DE RH VOLTADAS PARA O DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA

A área de Recursos Humanos cada vez mais muda seu papel nas organizações, passando a ser uma parceria estratégica e não somente processador de normas e rotinas. Sabe-se que todo o processo de mudança é lento e progressivo, visto que os próprios líderes têm dificuldade de assumir seu novo papel de gestores de pessoas (CARVALHO, 2005). Para isso, as empresas buscam ações para obter essa nova perspectiva. Pode-se observar essa visão em diversos processos de RH já visando o desenvolvimento da liderança nos profissionais, desde o momento da contratação ou promoção, passando por programas de treinamento, carreira em Y ou proporcionado pela ferramenta de *coaching*. Esses conceitos serão abordados a seguir.

4.2.1 Recrutamento e Seleção de Pessoal

Para Marras (2000) recrutamento e seleção são duas fases do processo de introdução de recursos humanos na organização.

O processo de recrutamento é a divulgação, uma chamada convidativa, atrair com seletividade mediante a várias técnicas de divulgação. Tem como definição ser um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar o cargo dentro da organização. Varia de acordo com cada organização e tem como objetivo principal captar candidatos para que o processo seletivo funcione adequadamente. Para ter eficácia, é necessário atrair um número suficiente de profissionais para abastecer a seleção de pessoal (CHIAVENATO, 1997).

Para isso, Pontes (2001) afirma que cabe a organização agir de forma ativa e despertar o interesse nos profissionais em se candidatarem as vagas. É através do recrutador que as informações são transmitidas, pontos positivos tanto da empresa como da oportunidade em aberto.

Segundo Marras (2000) o recrutamento requer um cuidadoso planejamento, onde primeira etapa é a pesquisa interna, eu visa verificar as necessidades da

organização, suas carências a curto e médio prazo. É um processo contínuo e constante, devendo envolver todas as áreas e níveis organizacionais. Há, também, a pesquisa externa, que corresponde à avaliação de mercado de recursos humanos, ou seja, localizar onde estão as fontes de recrutamento e que lhe interessam especificamente no mercado, para nelas concentrar seus esforços de comunicação e atração.

Existem dois tipos de recrutamento, interno e externo. Pode-se caracterizar o recrutamento interno quando a organização busca preencher uma vaga em aberto através do remanejamento de seus colaboradores. Já o externo, a organização busca no mercado o preenchimento da oportunidade em questão.

O recrutamento interno tem como vantagem ser um processo mais econômico, mais ágil e apresenta maior índice de assertividade e segurança, além de ser uma fonte poderosa de motivação para os colaboradores e despertar um sadio espírito competitivo entre o pessoal (Chiavenato, 1997).

Para Pontes (2001) este processo faz parte de uma política de valorização dos recursos humanos, sendo a consolidação do desenvolvimento das pessoas por meio de promoção ou transferência. Através do recrutamento interno a empresa demonstra o reconhecimento dos profissionais que estão aprimorando seus conhecimentos, aumentando suas capacitações e têm desempenhado bem suas tarefas atuais. Esta ação pode estimular os demais colegas na busca por excelência. O tempo de adaptação de um empregado é menor do que de uma pessoa contratada externamente, além de se correr menos risco na não adaptação do profissional à cultura da organização, ou seja, é um processo mais rápido, econômico e que tende a aumentar a produtividade visto que os profissionais se encontrarão mais motivados.

Para se fazer uso desse método, Marras (2000) afirma a importância de se divulgar a vaga, com todos os requisitos exigidos através de cartazes, memorandos e até mesmo por *e-mails* ou *intranet*. Assim todos têm acesso à oportunidade e podem demonstrar seu interesse e qualificações.

O investimento em treinamento e capacitação compensa pela diminuição do custo em recrutamento, seleção e integração de profissionais externos. Quando é avaliado o potencial do profissional periodicamente e é realizado um planejamento pessoal, a pessoa vai sendo preparada para assumir outros cargos. Com isso, a probabilidade do êxito na seleção interna é elevado (PONTES, 2001).

Pontes (2001) refere que há alguns instrumentos que podem ser utilizados no recrutamento interno. Inicia citando o planejamento pessoal, onde o profissional pode se preparar para assumir cargos futuros. A análise de cargo permite o conhecimento prévio das exigências da função que pretendem ocupar em sua trajetória de carreira, para assim buscarem as qualificações necessárias previamente. Outro instrumento é a política salarial, que irá permitir justiça na fixação do percentual de aumento a ser recebido pelo promovido, já que define um critério unido para promoção e recompensa os esforços individuais por desempenho e aumento da capacitação. O plano de carreira define a trajetória existente na organização, assim como permite ao profissional vislumbrar oportunidades de crescimento. Por fim, temos como instrumento o programa de treinamento, que tem como finalidade preparar e capacitar a pessoa para ocupar funções mais importantes.

Já o recrutamento externo permite buscar pessoas novas, com diferentes experiências, isso enriquece e renova os recursos humanos da organização. Como ambos os tipos têm seus prós e contras, muitas organizações optam pelo recrutamento misto, ou seja, que aborde tanto fontes internas como externas de recursos humanos. Um deve completar o outro. Quando se busca internamente, acaba por se abrir outra oportunidade, daí sim se busca externamente (Chiavenato, 1997).

Pontes (2001) destaca que é possível utilizar de diferentes fontes para atrair novos profissionais como: apresentação espontânea, indicação dos colaboradores, anúncios em diferentes canais de comunicação, recrutamento em escolas, universidades e associações científicas, visitas à empresas (casa aberta), feira de empregos, placa na portaria da empresa, agências e consultorias de empregos, entidades governamentais, banco de dados interno e até mesmo através de intercâmbio entre empresas.

Após o recrutamento dos candidatos, há o processo de seleção que Chiavenato (1997) define como sendo a fase onde se escolhe entre os candidatos recrutados aqueles que tenham maiores probabilidades de se ajustar às necessidades da organização. É uma atividade obstativa, de opção, decisão e classificação e, portanto, restritiva, que visa manter ou aumentar a eficiência e desempenho pessoal. É a etapa de comparação entre os requisitos exigidos pelo cargo e as características apresentadas pelos candidatos.

É necessário que se tenha uma especificação detalhada do cargo a ser preenchido, pois a seleção é baseada nesses critérios. Assim, preserva-se sua finalidade que é de obter maior objetividade e precisão ao processo seletivo.

Há outro aspecto que deve ser avaliado, o perfil pessoal, ou seja, características pessoais, tanto físicas como psicológicas. Os candidatos avaliados com o perfil correspondente ao cargo são indicados ao órgão requisitante e cabe a ele a decisão final de aceitar ou não os profissionais.

Para acontecer um processo de seleção, pode-se fazer uso de diferentes técnicas, tais como: entrevista de seleção, prova de conhecimentos e/ou capacidades, testes psicométricos, testes de personalidade e técnicas de simulação.

A entrevista de seleção é a técnica mais utilizada num processo seletivo e que mais influencia a decisão final, mesmo sendo subjetiva e imprecisa. Pode ser caracterizada como um sistema de informações que envolve cinco elementos: a fonte, o transmissor, o canal, o instrumento de decifração e o destino. Na entrevista esses estágios comportam-se de forma probabilística e aritmética, podendo ocorrer ruído em um ou todos eles.

Ao longo da entrevista de seleção é necessário analisar aspectos significativos como o conteúdo, que é o conjunto de informações, escolaridade, experiência, contexto familiar, etc. Também é importante observar o comportamento do candidato, sua forma de agir, pensar, sentir, perceber as ambições e motivações, isso pode revelar muito a respeito do candidato, sendo uma amostra do seu comportamento geral.

As provas ou testes de conhecimentos e/ou capacidades visam avaliar de forma objetiva o nível de conhecimentos e habilidades adquiridas através do estudo, prática ou exercício. Podem ser aplicadas de modo escrito, oral ou prático. Sua estrutura pode ser dissertativa, objetiva ou mistas, abrangendo diversos assuntos, cultura geral, idiomas ou conhecimentos específicos e técnicos de acordo com o cargo em questão.

Há, também, os testes psicométricos que é uma medida objetiva e estandardizada de amostra do comportamento. Normalmente avaliam capacidades, aptidões, interesses ou características de comportamento.

Os testes de personalidade tem como objetivo analisar diversos traços determinados pelo caráter e pelo temperamento.

A última técnica abordada é a simulação, onde se utiliza a dramatização. É um método de ação onde o candidato é submetido a uma situação de dramatização de alguns acontecimentos e situações relacionados ao papel que desempenhará na empresa, dando informações mais consistentes quanto ao seu perfil. Simular uma situação a que ele futuramente estará exposto acaba reduzindo a probabilidade de erro no processo de seleção.

O processo de seleção pode envolver uma das técnicas comentadas ou todas, dependendo da necessidade, agilidade e custo (Chiavenato, 1997).

Marras (2000) complementa dizendo que em empresas que possuem uma área de cargos e salários atuante e bem organizada, com perfil organizacional padronizado, o processo de recrutamento e seleção são favorecidos. Isso ocorre, pois permite uma abordagem mais profissional e gerenciamento mais efetivo. As organizações que não possuem essa estrutura oportunizam que o requisitante faça exigências descabidas quanto às características e experiências solicitadas.

Pontes (2001) ainda salienta que é importante que se verifique se as necessidades e motivações do profissional poderão ser atendidas pelo cargo oferecido e pela empresa, pois o processo não é unilateral.

4.2.2 Treinamento e Desenvolvimento

Tachizawa (2001) comenta que o desenvolvimento de pessoal representa um conjunto de atividades e processos cujo objetivo é explorar o potencial de aprendizagem e a capacidade produtiva do ser humano nas organizações. Procura definir métodos e procedimentos que podem maximizar o desempenho profissional e elevar os níveis de motivação, assim como criar perspectivas de evolução e contribuir para melhorias dos resultados.

Fala-se que o conhecimento é fundamental, então a produção de conhecimento constitui a chave do desenvolvimento. Para isso, Chiavenato (2004) comenta que todo modelo de formação, capacitação, educação, treinamento ou desenvolvimento deve assegurar ao indivíduo a oportunidade de ser aquilo que pode ser a partir de suas próprias potencialidades, sejam inatas ou adquiridas.

O treinado precisa adquirir idéias, conhecimentos e valores antes de ter o aprendizado propriamente dito, fazendo-se uma diferenciação entre aprendizado e

aquisição de conhecimento. A verdadeira aprendizagem só ocorre quando a pessoa domina inteiramente o assunto objeto do aprendizado, isto somente é percebido, através da aquisição de novas atitudes e habilidades, envolvendo diretamente a conduta da pessoa. Pode-se dizer, então, que o treinamento só é completo quando a aquisição de conhecimento e informações tem como conseqüência a mudança de comportamento (CARVALHO, 2004).

Para Chiavenato (1994), as pessoas constituem um recurso eminentemente dinâmico das organizações. O Recurso Humano apresenta aptidão para o desenvolvimento, que é a capacidade de aprender novas habilidades, adquirir novos conhecimentos e modificar atitudes e comportamentos. Existe uma ampla variedade de meios disponíveis de que as organizações podem fazer uso para desenvolver seus recursos humanos, uma das formas mais comuns é através dos treinamentos.

A implantação de programas de treinamentos teve seu início no século XX, devido à influência da Escola Clássica de Administração. O objetivo inicial era trabalhar aspectos mecânicos do trabalho, com o desenvolvimento da Escola das Relações Humanas, o treinamento passou a incorporar aspectos psicossociais dos indivíduos. Trata-se de um processo educacional de curto prazo e que envolve todas as ações que possibilitam ampliar a capacidade das pessoas para desempenhar melhor as atividades relacionadas ao cargo que ocupa na organização (GIL, 2007).

Carvalho (2004) refere que treinamento é um instrumento administrativo de importância vital para o aumento da produtividade do trabalho, ao mesmo tempo que é um fator de auto-satisfação do treinando, constituindo-se num agente motivador comprovado.

Para Milioni (2001) treinamento é definido como uma ação sistematizada de educação para a capacitação, o aproveitamento e o desenvolvimento do indivíduo. É um processo onde algumas condições têm que ser cumpridas, são elas: definir claramente sua necessidade e expressá-las de forma numérica; identificar os objetivos do treinamento construídos a partir das necessidades levantadas; levar os treinandos envolvidos no compromisso de absorver e transferir os conteúdos para a esfera das suas funções; conscientizar os superiores hierárquicos de que serão parte efetiva de todo o processo; disponibilizar instrumentos para o desdobramento do processo e organizar um cronograma para orientar as ações que se seguirão ao treinamento.

Segundo Chiavenato (1994) treinamento é um meio de desenvolver a força de trabalho dentro de cargos particulares, sendo uma nivelção intelectual através da educação geral. Tem como um de seus objetivos adaptar o profissional a determinada empresa, prepará-lo para a execução das diversas tarefas peculiares à organização e proporcionar oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal não apenas em cargos atuais, mas para outras funções para as quais a pessoa pode ser considerada. Normalmente, seus resultados são a curto prazo, restritos e imediatos, para dar a pessoa elementos essenciais para o exercício de determinada função. Chiavenato (2004) complementa dizendo que a grande diferença entre treinamento e desenvolvimento é esta, o primeiro prepara para o presente, cargos atuais e o desenvolvimento de pessoas é focado em cargos a serem ocupados futuramente e nas habilidades e capacidades a serem adquiridas. Ambos são um processo de aprendizagem.

O treinamento envolve um ciclo de quatro etapas: levantamento de necessidades de treinamento (diagnóstico), programação de treinamento para atender às necessidades, implantação/execução e avaliação dos resultados.

A primeira etapa, levantamento de necessidades, envolve um diagnóstico dos problemas de treinamento e pode ser realizados em três diferentes níveis de análise: organizacional, dos recursos humanos existentes e das operações e tarefas a serem realizadas.

A programação do treinamento tem como finalidade planejar como as necessidades diagnosticadas deverão ser atendidas, ou seja, o que treinar, quem, quando, onde e como treinar, buscando a tecnologia institucional mais conveniente. A execução do treinamento, aborda o instrutor e aprendiz e a relação de instrução e aprendizagem. A última etapa, que é a avaliação dos resultados visa verificar como foi executado o treinamento e qual o desempenho obtido, seja em termos organizacionais e recursos humanos, ou de tarefas e operações. Trata-se de comparar os objetivos pretendidos com o treinamento e os resultados efetivamente alcançados. Para que esta etapa cumpra a sua finalidade, todo o módulo de treinamento deve ser planejado e programado. Assim, ao seu término, é possível mensurar os resultados conseguidos (MARRAS, 2000).

Milkovich (2006) refere que o treinamento tem como finalidade ensinar novas habilidades e melhorar as já existentes, contribuindo para mudanças nas atitudes dos funcionários. São vistos como um investimento estratégico da empresa, já que é

uma ferramenta de suma importância para o aumento de eficácia e produtividade nas organizações, mas tem que ser um processo continuado para a obtenção da competitividade no mercado.

A necessidade de implantação de um treinamento normalmente é impulsionada pelo mercado externo à organização. Há empresas que acreditam que é fundamental a busca pela melhoria dos produtos e serviços e, conseqüentemente, da sua competitividade. São essas organizações que mobilizam energia, fazendo surgir em seus profissionais a criatividade e a iniciativa, criando uma cultura comum disposta a aceitar suas mudanças através de um conceito sobre Treinamento e Desenvolvimento (T&D). Além de melhorar a competência profissional, performance e produtividade, acabam inspirando as pessoas a desenvolverem uma atitude positiva em relação à mudança. Unem os esforços educativos à estratégia e visões globais da empresa (BAUMGARTNER, 2001).

Tashizawa (2001) destaca que ao proporcionar o desenvolvimento das pessoas que realizam o trabalho nas organizações, está se investindo na qualidade dos produtos e serviços, possibilitando melhorar o atendimento e volume de vendas. Chiavenato (1994) salienta que o treinamento é considerado um investimento preciso cujo retorno é altamente compensador para a empresa. Isso porque é considerado um esforço dirigido no sentido de equipe, com finalidade de fazer a mesma atingir o mais economicamente os objetivos da organização. Os treinamentos são feitos sob medida, de acordo com a necessidade da organização. A organização cresce, suas necessidades mudam e, conseqüentemente, o treinamento deverá atender às novas expectativas. Assim, as necessidades de treinamento precisam ser periodicamente avaliadas, determinadas e pesquisadas, para, a partir delas, estabelecerem-se os programas adequados para satisfazê-las adequadamente.

Quando há problemas no desempenho porque o profissional não está devidamente preparado para a função ou para uma de suas etapas, a solução é viabilizada por uma ação de treinamento. Há outros motivos para os problemas de desempenho que não são passíveis de se solucionar por meio de treinamentos, são estes: desmotivação do profissional; quando não há especificação ou parâmetros para orientar o trabalho, dificultando sua execução; pressão de colegas ou restrições impostas pela chefia ou até mesmo quando há falta de condições de trabalho por ter equipamentos deficientes, local de trabalho inadequado ou material insuficiente, etc

(MILIONI, 2001). São quatro os tipos de treinamentos: transmissão de informação, desenvolvimento de habilidades, desenvolvimento ou modificação de atitudes ou desenvolvimento de conceitos. Podem ser utilizados separados ou conjuntamente, dependendo das necessidades de cada treinamento (CHIAVENATO, 1994).

Baumgartner (2001) considera a importância do T&D na arquitetura de um modelo de gestão que prioriza a educação e potencial de aprendizagem dos funcionários da empresa. Este contribui para o desenvolvimento de competências diversificadas e orientadas para os resultados do negócio.

Num sentido mais amplo, o treinamento está implícito na tarefa gerencial, em todos os níveis, seja na demonstração de um novo procedimento, fase por fase, seja na explicação de uma operação tradicional, o líder deve explicar, ensinar, acompanhar e comunicar (CHIAVENATO, 1994). Para Carvalho (2004) o instrutor não ensina e sim ajuda o treinando a aprender, ou seja, o processo de aprendizagem depende unicamente dos alunos, atividades e esforços individuais.

Tashizawa (2001) enfatiza que desenvolvendo sua capacitação, o empregado pode passar a exercer funções e cargos mais desafiadores, que lhe proporcionem maior reconhecimento, compensação e status. A organização tem papel fundamental, pois tem que propiciar condições e incentivos para que o desenvolvimento ocorra, mas vale salientar que o fator realmente decisivo é o esforço pessoal.

As organizações estão buscando intervenções como o desenvolvimento de gerencial ou de talentos. Marra (2000) diz que desenvolver talentos é despertar suas potencialidades, permitindo que essas floresçam e cresçam até o nível desejado de resultados. Para isso, a organização deve estimular a participação, de forma planejada e sistemática, que possibilitem e levem a reflexão de temas diversos e atuais como economia, marketing, política internacional, recursos humanos, inovação tecnológica, comunicação, entre outras.

É um investimento da empresa no seu futuro, onde disponibilizam treinamentos de *macrobusiness* para pessoas com características e potencial para assumir funções mais altas na organização. É procurado detectar os talentos pelas suas características pessoais e profissionais e elabora-se um plano de médio a longo prazo, traçado metas realísticas de avanço profissional em termos de resultados e desafios.

Apesar da organização ter um papel ativo no desenvolvimento dos profissionais, já vem se mudando a mentalidade de que cabe a ela essa função. O mercado espera uma atitude mais ativa também dos profissionais, esperando que eles mesmos invistam no seu crescimento. A competitividade e desemprego fizeram as pessoas adotarem essa postura frente ao mercado (MARRAS, 2000).

4.2.3 Carreira em Y

Robbins (2005) define carreira como um padrão de experiências profissionais que se estende por toda a vida do indivíduo. Não sendo aplicada somente ao trabalho remunerado ou profissional, considera que qualquer trabalho realizado durante um período de tempo pode constituir uma carreira. Indo além do trabalho formal, a carreira pode se referir aos estudos, atividades autônomas e até mesmo trabalhos voluntários.

Tachizawa (2001) refere que planejamento de carreira se caracteriza por ser um processo contínuo de interação entre o profissional e a organização, buscando atender os interesses das duas partes envolvidas.

Segundo Pontes (2005), planejamento de carreira é o estabelecimento da gestão individual e é de responsabilidade da pessoa, visto que somente ele pode escolher sua trajetória profissional. A empresa pode apoiá-lo nesse processo e deve respeitar sua decisão. Já o plano de carreira é uma ferramenta de responsabilidade da empresa, que define a trajetória de carreiras existentes, possibilitando o crescimento e ascensão do colaborador. Robbins (2005) expõe que existe a carreira tradicional onde o modelo de crescimento é vertical, com aumento gradativo da remuneração, autoridade, *status* e estabilidade. Considerado um modelo previsível e estável, cuja responsabilidade do gerenciamento da carreira é da organização.

Há uma outra possibilidade de trajetória de carreira, denominada Carreira em Y, definida por Pontes (2005) como sendo a sucessão de cargos técnicos ou administrativos com complexidade similar aos cargos executivos. Essa abordagem permite a ascensão do profissional na organização através da ocupação de cargos técnicos ou gerenciais. A adoção desse estilo de gestão de carreira implica em uma remuneração (salário e benefícios) igual tanto para a linha gerencial como pela linha da especialização técnica ou administrativa e o profissional pode escolher crescer

dentro do pilar técnico ou no âmbito gerencial. Várias empresas já adotaram essa perspectiva desvinculando a idéia de que o crescimento profissional ocorre somente através da atribuição de cargos gerenciais aos funcionários.

4.2.4 Coaching

A palavra *coaching* é derivada da palavra *coach* que na língua inglesa significa treinador, técnico, ensinar, preparar, treinar.

O processo de *coaching* é uma técnica para auxiliar no planejamento, aperfeiçoamento e desenvolvimento profissional e pessoal, baseado especialmente na aprendizagem-ação, ou seja, na vivência do dia-a-dia, e na maiêutica (mais do que formular respostas, ajuda a formular questões - exercício socrático de ajudar as pessoas a aprenderem por si mesmas). Um *coach*, no âmbito de um relacionamento de parceria e de influência mútua, apóia o colaborador na definição e concretização de objetivos profissionais e pessoais, utilizando as suas atividades como situações de aprendizagem, com vista a melhorar a auto-eficácia, o desempenho, o desenvolvimento, a auto-confiança e a realização pessoal, bem como o seu valor para a organização e o mercado de trabalho.

Existem vários tipos de *coaching*, formal e informal, interno e externo, de conteúdo e de feedback, entre muitos outros, bem como técnicas e metodologias diversas.

Enquanto que o *coaching* individual está direcionado para os objetivos do indivíduo e freqüentemente associados a aspectos de desenvolvimento de liderança, o *coaching* organizacional está voltado para os objetivos da empresa. Na primeira instância, o executivo é o centro para o qual confluem os esforços de desenvolvimento, enquanto que no *coaching* organizacional, cada interação deve considerar, simultaneamente, dois focos - a organização e o executivo.

O *coaching* organizacional consiste na implementação sistematizada de um conjunto de interações de *coaching* pré-programadas e integradas em objetivos organizacionais pré-definidos. Na maior parte dos casos, surge, em articulação com

programas de desenvolvimento de liderança. Segundo a International Coach Federation (ICF) há *coaching* organizacional quando uma organização contrata um ou mais gestores para trabalhar com pessoas e equipes, tendo em vista facilitar mudanças ou para implementar ações de desenvolvimento em áreas específicas ou áreas estratégicas para a empresa, visando o atingimento das metas estabelecidas pela companhia. (www.leadership-agenda.com)

Para Carvalho (2005) *coaching* é a gestão do desenvolvimento humano, é a busca pelo aperfeiçoamento de pessoas e equipes, sempre focando um resultado positivo para empresa, mas tentando agregar conhecimentos e valores pessoas e profissionais às pessoas. É uma orientação personalizada ao contemplar as habilidades e competências individuais, assim como características de personalidade e formas de interação em equipe de alto desempenho. Compreende, também, um trabalho dinâmico, onde estimula a participação das pessoas nas decisões e seu envolvimento com os objetivos e metas do grupo.

Considera ser, também, uma nova perspectiva de desenvolvimento humano, permanente, rumo a excelência. Sendo assim, os gestores atuais, devem buscar desenvolver competências necessárias para adquirirem experiência e capacidade de darem *coaching* aos seus subordinados. (CARVALHO, 2005)

5 MÉTODO

5.1 CLASSIFICAÇÃO DE PESQUISA

O trabalho desenvolvido foi realizado através da pesquisa qualitativa, entendendo que esta é fundamental para conhecer os fenômenos em sua profundidade. Não permite que visões fragmentadas sejam realizadas quanto aos objetivos e questões do estudo. Conforme Trivinões (1987, p. 137), “temos expressado reiteradamente que o processo de pesquisa qualitativo não permite visões isoladas, paralelas e estanques”. Minayo (1994) complementa salientando que na abordagem qualitativa se trabalha com o universo dos significados, motivos, aspirações, crenças, valores, atitudes, correspondendo a um espaço mais profundo dos processos, relações e fenômenos que não podem ser reproduzidos quantitativamente. A partir das experiências dos sujeitos da pesquisa irá se aprofundar e analisar, de forma contextual e proveitosa, as idéias e sentimentos expressados.

A pesquisa comporta um estudo de caso, de caráter exploratório, que segundo Yin (2005) representa a estratégia preferida quando se colocam coisas do tipo como e por que, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em um contexto de vida real.

5.2 TÉCNICAS DE PESQUISA

A coleta de dados ocorreu em dois momentos, através da aplicação de um questionário (Anexo A) e posteriormente uma entrevista individual com os onze gerentes da CWI Software a fim de aprofundar os dados respondidos anteriormente. Foi utilizado como roteiro da entrevista o questionário previamente respondido. Yin (2005) refere que em estudos de caso é comum que seja realizado uma entrevista espontânea e focal, em função de permitir que o entrevistado torne-se um informante e não somente um respondente. Apesar de seguir um roteiro de

perguntas originadas do protocolo do estudo de caso, mantém um caráter informal na entrevista.

5.3 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados foi realizada a partir da análise interpretativa das entrevistas e questionários. Minayo (1994) afirma que esse tipo de análise se caracteriza pela interpretação dos dados a partir de conhecimentos mais amplos que extrapolam os dados específicos da pesquisa. É uma descoberta do que está implícito nos conteúdos manifestos, indo além das aparências do que está sendo comunicado. Assim, podemos confirmar ou não as afirmações estabelecidas no trabalho investigatório.

5.4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS:

5.4.1 Razão da oportunidade:

Este tópico aborda o que, na percepção deles, fez com que fossem escolhidos para a função de gerentes naquele momento da empresa.

Dos 11 Gerentes entrevistados 6 deles responderam que acreditam que o motivo pelo qual surgiu a oportunidade de assumir a gestão foi devido ao bom trabalho realizado anteriormente. Sentem como um reconhecimento do seu desempenho até então. *“Acredito ter sido o fato de eu ter realizado um bom trabalho nos projetos anteriores dos quais participei, na função de analista de sistemas, e mesmo nos primeiros projetos, na função de desenvolvedor.” (Sic)*

Seis deles também responderam que devido ao momento de crescimento na empresa, necessidade de expansão e carência de pessoas qualificadas para assumir a gerência de novos projetos, acabaram proporcionando a oportunidade. *“A carência de pessoas para exercer este papel na empresa naquele momento e também pelo fato de eu estar me preparando para esta função há algum tempo, sendo que eu havia realizado um MBA em gerência de projetos.” (Sic)*

Outro motivo abordado por 3 Gestores foi seu perfil pessoal, ou seja, por mostrarem-se comprometidos, responsáveis, bom relacionamento pessoal com a equipe e clientes e também pelos aperfeiçoamentos que vinham buscando através de cursos de pós-graduação possibilitaram a ascensão na empresa.

Duas pessoas afirmaram que a experiência demonstrada ao longo dos projetos foi o fator decisivo e apenas um gestor comentou que foi relevante o tempo em que já estava na empresa.

5.4.2 Competências/Habilidades:

Esse tópico visa abordar competências e habilidade que os gestores acham necessárias para o cargo que ocupam.

Todos os 11 Gerentes apontaram a comunicação como uma habilidade fundamental para o cargo. Hoje a comunicação é feita não só verbalmente, o que muitas vezes dificulta o entendimento das partes. Acreditam que para a comunicação ser eficiente tem que ser clara, objetiva e falar na mesma língua da equipe ou cliente. É necessário que o Gerente possa avaliar e se adaptar às diferentes formas.

O segundo aspecto mais abordado pelos entrevistados foi o conhecimento técnico, destacado por sete pessoas. Seguido pela liderança e organização, apontada por 5 Gestores.

Três profissionais comentaram que a responsabilidade, capacidade de negociação, bom relacionamento interpessoal e habilidade e criatividade nas soluções de problemas e conflitos são habilidades necessárias para o líder.

Foram abordados duas vezes nos questionários os itens: confiabilidade, flexibilidade, capacidade de gestão em projetos, comprometimento, gestão de pessoas, paciência, saber ouvir equipe, empatia,

Para apenas um dos entrevistados são habilidades necessárias as a seguir: gostar da empresa e sentir-se parte dela, iniciativa, capacidade de definir prioridades, senso de urgência, capacidade de lidar com diversas situações simultâneas, visão de oportunidades e negócios, formação de equipe, foco resultados, pró-atividade, equilíbrio emocional, capacidade de persuasão, saber cobrar os resultados, saber lidar com pressão, capacidade de percepção, senso

crítico, determinação, influência dentro da empresa, qualidade no trabalho e planejamento.

5.4.3 Dificuldades enfrentadas:

Este tópico busca identificar as dificuldades que enfrentam por ocuparem uma função de liderança.

A resposta mais comentada foi a dificuldade de gerenciar as pessoas, referido por 3 gestores, considerando que esta dificuldade está relacionada com a sua formação basicamente técnica. *“O mais difícil para mim é tratar de assuntos não técnicos.” (Sic)*

Duas pessoas mencionaram que é complexo no trabalho de gestão ter tranqüilidade para transmitir ao cliente notícias ruins como atrasos de projetos, problemas técnicos, erros encontrado no sistema, entre outras coisas. O mesmo número de entrevistados abordaram que cobrar resultados de sua equipe e conseguir administrar diversos projetos simultaneamente de forma eficaz é a maior dificuldade que encontra por ter assumido uma posição de gestão.

Foram abordados somente uma vez os seguintes aspectos: conciliar as necessidades dos colaboradores com as políticas da empresa; saber dizer não nos momentos certos; realizar desligamentos; prestar apoio nas dificuldades dos colegas, mesmo em momentos de pressão e excesso de trabalho; dar feedback em momentos de mau desempenho do colaborador; saber respeitar os seus limites e de seus colegas; capacitar os colaboradores para que enfrentem desafios maiores; não pensar mais nos resultados individuais e sim no grupo; tomada de decisão e desvincular-se das atividades técnicas.

5.4.4 Facilidades encontradas:

Nesse tópico, quer-se identificar as facilidades encontradas ao assumirem o cargo.

Dentre as facilidades que encontraram ao assumir a gestão, 4 profissionais comentaram que é gerenciar o planejamento do projeto e atividades e controlar

cronograma de trabalho da equipe. *“Fácil é gerenciar o trabalho do dia-a-dia que está planejado conduzindo a equipe.” (Sic)*

Para 3 gerentes, a realização de atividades técnicas é o aspecto mais fácil de lidar na gestão.

Foram abordadas duas vezes o contato com as pessoas, ou seja, estabelecer uma relação saudável com colegas, acompanhar a equipe e definição de planos de ação e metas, elaboração de relatórios como sendo as responsabilidades mais fáceis de lidar. *“Julgo que o mais fácil seja me relacionar com as pessoas. É o tipo de atividade que gosto de fazer e a minha função propicia muito esse tipo de interação.” (Sic)*

Já a realização de reuniões com equipe e cliente, dividir e delegar as tarefas na equipe, buscar o comprometimento da equipe, controlar centro de custos e ajustar as atividades da semana com o cliente foi dita somente uma vez.

5.4.5 Apoio da empresa:

Este tópico expõe o apoio que a empresa ofereceu no momento em que se depararam com a nova função e suas dificuldades.

A maioria dos profissionais destacaram ter o apoio total da empresa, sentindo o comprometimento desde a transição de cargos até o momento atual. *“Um ponto importante é que sempre que precisei a empresa esteve aberta para discutir os problemas enfrentados nos projetos, propondo soluções e apoiando minhas decisões.” (Sic)*

Sete deles comentaram que o acompanhamento mais próximo do Diretor de Tecnologia foi fundamental para obter mais segurança ao assumir a posição de liderança. Além de considerar que o auxílio e suporte do RH é muito importante para as orientações do dia-a-dia. Um dos Gerentes ainda comenta que sente o RH mais maduro e preparado para essa intervenção. *“Sinto hoje também a área de RH mais madura do que há alguns anos atrás e isto me dá mais confiança quando peço alguma orientação, principalmente na gestão das pessoas.” (Sic)*

Quatro pessoas ainda comentaram que a troca entre os pares é uma forma de apoio mútuo.

Dois profissionais disseram que tem o apoio e confiança da empresa em suas decisões e atividades rotineiras e que sentem como um apoio muito grande esse reconhecimento e credibilidade. Complementam, dizendo ainda que essa postura da empresa faz com que cada vez busquem superar mais seus limites e dificuldades a fim de sempre corresponder às expectativas e confiança depositadas neles.

Somente um Gerente comentou que teve apoio de treinamentos e encontros para desenvolvimento de liderança, salientando da importância desses eventos para a sua formação.

5.4.6 Comunicação:

Este tópico aborda como é o processo de comunicação.

Oito dos Gerentes adotam um estilo mais informal na sua comunicação, mantendo-a sempre de forma intensa e constante, visto que o dinamismo em que as coisas evoluem na empresa e nos projetos.

Seis pessoas comentaram que sua comunicação é clara e objetiva, procurando direcionar para o foco da questão. Isso, para eles, agiliza o processo de comunicação. *“A forma é sempre clara e objetiva. Em alguns casos, dependendo da solicitação técnica, preciso “chegar” de forma diferente, mas isso é na introdução do assunto, depois é objetivo.” (Sic)*

Quatro profissionais buscam os e-mails, telefone ou *Messenger* como uma via de comunicação tanto para seus subordinados, superiores, pares e até mesmo clientes. Outra forma de divulgar informações é através de reuniões de equipe e gerentes, isto foi referido por 4 dos gerentes entrevistados.

Três pessoas ainda salientam que são amigáveis, abertas e transparentes na forma com que passam as informações, buscando assim estabelecer cada vez mais relações de confiança.

Somente um profissional disse que faz conversas individuais freqüentes como forma de comunicação, para dar e receber *feedback*.

5.4.7 Ações esperadas do RH/Empresa:

Este tópico aborda as ações organizacionais percebidas como necessária para a preparação dos profissionais para assumirem a função de gestão.

Dos 11 Gerentes entrevistados, 8 deles destacam que é necessário que, depois de identificar pontos de dificuldades dos gestores, a empresa deve buscar treinamentos de capacitação, visando o desenvolvimento destas habilidades. Percebem que o foco deveria ser na gestão de pessoas, liderança e negociação. *“Vejo que a empresa deveria investir em treinamentos de gestão de pessoas, liderança e técnicas de negociação, que particularmente são três funções que executamos diariamente, seja junto aos clientes ou aos colaboradores, e que muitas vezes não temos fundamentação mínima necessária.”* (Sic)

Três profissionais pontuam que é importante que haja um acompanhamento periódico, pois os resultados são vistos a longo prazo, visto que é um processo constante.

Outros dois gestores, consideram que é interessante que se faça um encontro de gerentes, com o objetivo de troca de experiências, lições aprendidas e dificuldades encontradas. Neste tipo de evento podem evoluir com a experiência dos outros profissionais que com os quais se identifica. *“Seria interessante um encontro de coordenadores e gerentes onde se pudesse trocar experiências e idéias a respeito da forma de trabalho de dificuldades encontradas, etc. Sugiro isso porque em outros cargos, como por exemplo o de desenvolvedor, as pessoas têm oportunidade de fazer isso no dia-a-dia, pois estão mais próximas umas das outras. No caso de coordenadores e gerentes, trabalha-se mais isolado das pessoas do mesmo cargo, quando muito se encontrando apenas no almoço.”* (Sic)

Somente uma das pessoas entrevistadas comentou que seria importante uma intervenção nas atividades dos gestores. Hoje eles se envolvem muito com atividades que a metodologia adotada pela empresa exige, tendo que fazer relatórios e documentações que despendem muito tempo. Poderiam aproveitar outra pessoa da equipe para realizar essas tarefas e assim o gerente poderia investir mais na gestão da sua equipe.

6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo buscou-se a realização de uma análise do material coletado na entrevista individual e questionário. Através da construção das categorias já destacadas, foi possível realizar a interpretação dos resultados, com o objetivo de atender à proposta de pesquisa. Abaixo seguem as principais informações identificadas no desenvolvimento deste estudo.

Há um sentimento de valorização e reconhecimento dos gerentes por terem sido promovidos para cargos de liderança. Percebem que assumiram essa função como consequência normal do seu desenvolvimento pessoal e profissional dentro da empresa. O que não é questionado, muitas vezes, é se os profissionais almejam ter outro tipo de carreira dentro da organização. A empresa oferece ascensão de cargo sem verificar o que profissional planeja para sua carreira. Não necessariamente assumir uma gerência seja a ascensão profissional idealizada por todas as pessoas da empresa. Há uma outra possibilidade de trajetória de carreira, denominada Carreira em Y. Para Pontes (2005), essa abordagem permite a ascensão do profissional na organização através da ocupação de cargos técnicos com complexidade similar aos cargos gerenciais. O funcionário tem reconhecimento financeiro semelhante aos da linha gerencial, mas pode escolher crescer dentro do pilar técnico. Ao incorporar essa forma de gestão de carreiras, as organizações desvinculando a idéia de que o crescimento profissional ocorre somente através da atribuição de cargos gerenciais aos funcionários.

Como vimos na revisão de literatura, há uma nova abordagem denominada liderança on-line. Para Robbins (2005) os líderes estão cada vez mais se expondo a este tipo de gestão, onde são ligados às suas equipes por redes de informações, sem ter um contato físico. Como forma de comunicação e acompanhamento das atividades normalmente é através de e-mails. É importante que se tenha cuidado, pois as palavras escritas muitas vezes são entendidas de diferentes formas. É necessário se certificar que a mensagem recebida é a mesma que se quis transmitir. A realidade dos entrevistados está muito relacionada a essa teoria, visto que na rotina de trabalho, muitas vezes os Gerentes não estão fisicamente no ambiente de trabalho e buscam a gestão das suas equipes por outras vias de comunicação.

Acompanham os projetos em andamento e muitas vezes tomam decisões e transmitem as mesmas ao seu grupo de trabalho.

Percebe-se que eles assumiram responsabilidades e vivenciaram situações diferentes das quais estavam acostumados, como a função da gestão da equipe e tudo que isso engloba. Através do discurso dos entrevistados, pode-se entender há consciência sobre o significado de liderança e as dificuldades encontradas ao assumirem a função de gestor. Segundo Robbins (2005) as principais atribuições dos líderes envolvem o aconselhamento, intervenção frente a condutas inadequadas, acompanhamento do desempenho da sua equipe, capacitação dos profissionais e comunicação. Além disso, deve-se estar preparado para administrar fronteiras externas da equipe e facilitar o processo interno do grupo. Seu papel é fazer interface entre seu grupo, outras equipes internas, clientes, fornecedores e a própria empresa. Entretanto, percebe-se que este seria um ideal de liderança, necessitando ser desenvolvida e aprimorada. Tais características não correspondem à realidade mostrada pela pesquisa, Alguns entrevistados salientam que, por serem pessoas com formação basicamente técnica, suas maiores limitações na incorporação do cargo envolve o gerenciamento das pessoas da equipe. Outros aspectos citados como de responsabilidade do gestor, e são referidas como limitadores no dia-a-dia, é a tomada de decisão, controlar as atividades e dar *feedbacks* negativos quanto seu desempenho ou postura, isso porque acabam assumindo e centralizando muitas atividades e demandas. Ao invés de se desvincularem das atividades técnicas, delegarem para os profissionais da sua equipe, os Gerentes absorvem novas tarefas e continuam com muitas que não seriam mais da sua função. Isso ocorre, em função da formação profissional e perfil pessoal que têm. Eles sentem-se realizados e preparados para as atividades mais operacionais e como têm uma alta exigência e urgência na conclusão de algumas tarefas, acabam fazendo eles mesmos. Esses aspectos relatados dificultam os entrevistados atuarem como acreditam ser o ideal para um gestor.

Frente a esse cenário encontrado, nota-se que há muitos aspectos a desenvolver nos profissionais, para capacitá-los cada vez mais para a função a que foram direcionados. Para Milioni (2001), se as dificuldades encontradas no desempenho profissional ocorrem em função da pessoa não estar devidamente preparada para a função ou para uma de suas etapas, a solução pode ser viabilizada por uma ação de treinamento. Isso vem de encontro com o que salienta

Chiavenato (1994) quando diz que treinamento é uma ferramenta para desenvolver a força de trabalho dentro de cargos particulares, sendo uma nivelção intelectual através da educação geral. Dentre seus objetivos está adaptar o profissional a determinada empresa ou função, capacitá-lo para o desenvolvimento das diversas atividades peculiares à organização e proporcionar o contínuo desenvolvimento pessoal não apenas em cargos atuais, mas para outras funções para as quais a pessoa pode ser considerada.

Carvalho (2004) ainda comenta que o processo de treinamento somente está completo quando há uma mudança de comportamento em função da aprendizagem adquirida. Como consequência disto, os gestores referem que após a capacitação oferecida, é necessário que haja um acompanhamento periódico a fim de verificar que as lições aprendidas estão sendo colocadas em prática ou até para adaptá-las a uma nova realidade encontrada. Percebem essa mudança de comportamento como um processo constante e que precisa desse acompanhamento próximo.

Além de proporcionar um programa de desenvolvimento e treinamento focado nos gestores, é preciso pensar como é feito o recrutamento e seleção. O tipo de processo que se estabelece é o Recrutamento interno, onde é dada a oportunidade de um profissional já da empresa assumir novas funções. Os profissionais sentiram-se valorizados pelo trabalho desempenhado ao serem convidados a assumirem a gestão. Pontes (2001) destaca que esta é uma política de recursos humanos que valoriza e reconhece seus talentos internos através dessa ascensão de cargo, gerando maior motivação aos profissionais em buscarem sua excelência no desempenho. Esse processo é positivo na empresa foco em estudo, porém como é apontado na literatura, deve-se estruturar e seguir um processo melhor definido e organizado iniciando pela divulgação adequada. Para Marras (2000) é importante que seja transmitido a todos os profissionais da empresa a vaga aberta, com os requisitos exigidos, para assim, as pessoas possam demonstrar seu interesse. Na CWI Software, este processo não é estruturado. Além de não ser aberta a oportunidade para os demais da empresa, o interesse é mostrado pela empresa e não pela motivação do colaborador. Os critérios utilizados são bastante subjetivos e dependem do momento que passa a empresa.

É optado por esse tipo de recrutamento, pois a empresa acredita que além de se sentirem motivados, os profissionais promovidos já conhecem o funcionamento da empresa, suas políticas, normas e metodologia, já estando identificado com a

mesma. Chiavenato (1997) reforça salientando que uma das vantagens do recrutamento interno é exatamente esta, a assertividade e segurança na escolha, além de ser um processo mais ágil e econômico.

Porém, segundo Pontes (2001) quando se utiliza dessa técnica, busca-se um investimento maior em treinamento e capacitação. Segundo dados levantados na pesquisa, não é o que vem acontecendo no momento. Para os entrevistados essa seria uma ação importante na qual deveria ser investida.

Uma das ações percebidas como necessárias pelos gerentes, é o investimento em treinamentos. Como foi mencionado, os entrevistados tem consciência das suas limitações, para melhor desenvolvê-las pensam ser necessária uma capacitação específica voltada a liderança. O retorno deste investimento é considerado por Chiavenato (1994) como altamente compensador para a empresa, visto que contribui para que os profissionais atinjam os objetivos propostos de forma mais econômica. Como o treinamento é planejado de acordo com as necessidades levantadas, acompanham as constantes mudanças da organização e mercado. É preciso que as necessidades de treinamento sejam avaliadas periodicamente, assim, pode-se estabelecer novos programas para satisfazê-las adequadamente.

A atual pesquisa pode verificar, através dos relatos, que outro fator relevante para os gestores é ter um apoio e acompanhamento mais periódico. Isso pode ser realizado inicialmente pela avaliação do treinamento, onde segundo Chiavenato tem como objetivo comparar os objetivos pretendidos com o treinamento e os resultados obtidos. Posteriormente pode-se buscar esse acompanhamento através da técnica denominada *coaching* definida por Carvalho (2005) como sendo a gestão do desenvolvimento humano e a busca pelo aperfeiçoamento de pessoas e equipes. É uma orientação personalizada ao contemplar as habilidades e competências individuais, assim como características de personalidade e formas de interação em equipe de alto desempenho. Compreende, também, um trabalho dinâmico, onde estimula a participação das pessoas nas decisões e seu envolvimento com os objetivos e metas do grupo. Essa técnica tem como base as experiências vivenciadas no dia-a dia do profissional.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base no estudo realizado, nota-se que os líderes exercem um papel fundamental nas organizações, auxiliando significativamente no direcionamento da sua equipe e na busca por melhores soluções. Observa-se que algumas mudanças em termos de preparação desses profissionais se faz necessário. Como são pessoas que ao longo da sua formação profissional enfatizam a capacitação técnica, deixam de desenvolver habilidades gerenciais. A pesquisa identificou as dificuldades por eles enfrentadas ao assumirem a função de gestores e os resultados encontrados reforçam a necessidade de capacitar esses profissionais para lidar com as pessoas da sua equipe e seus conflitos. Podem melhorar a tomada de decisões, o processo de negociação, a capacidade de dar e receber *feedback*, principalmente quando é negativo e também a comunicação como um todo. Como vieram de cargos onde isso não se fazia necessário, sua vivência profissional não permitiu esse desenvolvimento. É importante que a empresa ao identificar os profissionais talentos, ou seja, as pessoas que no futuro serão convidadas a assumir funções gerenciais, possa sinalizar isso para os profissionais, assim os mesmos podem direcionar seu desenvolvimento mais alinhado com as expectativas da empresa. Além disso, seria interessante a implantação de um plano de carreira mais estruturado, para que todos possam visualizar as possibilidades futuras, não somente de ascensão de cargo como também de se especializar tecnicamente, como propõe a teoria da Carreira em Y.

A empresa é responsável por parte do desenvolvimento do profissional. É necessário que esta disponibilize um ambiente que possibilite o crescimento dos colaboradores através de treinamentos de capacitação, promover encontro para a troca de experiência entre os gerentes e também ter a área de Recursos Humanos como um suporte para estruturar o processo de *coaching*. Assim, possibilitará que esses próprios gerentes sejam *coaching* dos talentos encontrados nas equipes e possam auxiliá-los antecipadamente para a função de gestores.

Recomenda-se para a continuidade da pesquisa identificar, de forma mais detalhada, os critérios da empresa no processo de promoção, as influências da cultura organizacional nessa escolha. Além disso, é interessante verificar junto aos talentos suas potencialidades e dificuldades para que assim possa se fazer um

programa de desenvolvimento de talentos mais consistente. Essa ação permite que os profissionais com potencial possam ser preparados e quando assumirem a gestão não apresentem tantas dificuldades conforme foi identificado. Mesmo enfrentando momento de adaptação ao cargo de gestão, os profissionais poderão enfrentar os problemas com mais segurança e preparo.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira de. **Psicologia aplicada à Administração: uma abordagem multidisciplinar**. São Paulo: Saraiva, 2005.

BAUMGARTNER, Marcos A. in BOOG, Gustavo G. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento: um guia de operações**. São Paulo: Makron Books, 2001. p. 3.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: Administração do Sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

CARVALHO, Antônio Vieira de. Et al. **Administração de Recursos Humanos**. V. 1. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

CARVALHO, Ieda Vecchioni et al. **Consultoria em Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos na Empresa: planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. Vol. 2. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. **Recursos Humanos**. Ed. Compacta. 4º ed. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LEADERSHIP Agenda. **Coaching Organizacional**. Disponível em: <<http://www.leadershop-agenda.com>>. Acesso em: 07 jun. 2008.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 3º ed. São Paulo: Futura, 2000.

MILIONI, Benedito A. in BOOG, Gustavo G. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**: um guia de operações. São Paulo: Makron Books, 2001. p. 9.

MILKOVICH, George T. et al. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2006.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa Social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 1994.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal**. 3º Ed. Revista e Atualizada. São Paulo: LTr, 2001.

_____. **Administração de Cargos e Salários**. 11 ed. São Paulo: 2005.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

RODRIGUES, Martius Vicente Rodrigues y. **Liderança Classe Mundial**. Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. p.9.

TACHIZAWA, Takeshy, et al. **Gestão de Pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

TRIVINÕS, A. N. S. **Introdução a Pesquisa em Ciências Sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**: Planejamento e Métodos. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ANEXO A

Questionário:

1. Em que momento e como surgiu a oportunidade de vir a ocupar o cargo de gestor?
2. No seu entendimento, o que levou a empresa a oferecer esta oportunidade?
3. Por que aceitou essa proposta e qual era a sua expectativa?
4. Com quais dificuldades se deparou ao assumir o cargo? Quais ainda permanecem ou outras que enfrenta atualmente?
5. Como foi o apoio da empresa na transição e como é atualmente?
6. Nas atividades do dia-a-dia, o que é mais fácil fazer? O que é mais difícil?
7. Comente sobre a forma como se comunica com seus subordinados.
8. Que habilidades/competências julga importantes para execução do cargo que ocupa?
9. Destas, em sua opinião, quais julga importante desenvolver e/ou aprimorar?
10. Levando em consideração o cenário atual da empresa, que ações julga importantes por parte da mesma, no que diz respeito ao acompanhamento e desenvolvimento de gestores?