

**Marcio Segura Lima**  
Matr. B001434

## **LIDERANÇA EM EQUIPES**

**Rio de Janeiro**  
**2009**

**Marcio Segura Lima**

## **LIDERANÇA EM EQUIPES**

Monografia ao Curso de Gestão Empresarial do Instituto a Vez do Mestre, como requisito inicial para a elaboração da monografia de final de curso.

Orientador: Prof. Marcelo Saldanha

**Rio de Janeiro  
2009**

**Marcio Segura Lima**

## **LIDERANÇA EM EQUIPES**

Monografia ao Curso de Gestão Empresarial do Instituto A Vez do Mestre , como requisito inicial para a elaboração da monografia de final de curso.

**Comissão examinadora:**

---

Prof.: Marcelo Saldanha

## RESUMO

O objetivo deste estudo é identificar a importância da formação de lideranças nas equipes de trabalho nas organizações. Pretendeu-se no estudo analisar como as organizações implementam as estratégias de formação de lideranças nas equipes; avaliar os critérios dos programas de formação de lideranças nas equipes; descrever o perfil de liderança para atuar com equipes de trabalhos nas organizações; identificar os instrumentos e ferramentas de apoio à formação de lideranças em equipe de trabalho e classificar as habilidades e conhecimentos necessários à formação de liderança em equipes. A hipótese de estudo aponta que os procedimentos de Educação Corporativa têm por finalidade desenvolver ações que possam estruturar equipes de trabalho dinâmicas e interativas. O pressuposto apontado é de que o papel do líder é fundamental na organização para desenvolver as equipes, por isso a grande ênfase em treinamento de lideranças nas organizações. A problemática que se buscou elucidar se constitui na busca do perfil de liderança capaz de desenvolver equipes eficientes e dinâmicas. A metodologia do estudo orientou-se pela pesquisa bibliográfica e exploratória a partir das concepções teóricas dos autores que realizaram estudos sobre o tema. As partes do trabalho estão divididas em capítulos formados pela introdução que trata dos objetivos, problemática e justificativa do tema; a segunda parte que enfoca a evolução das estratégias de formação de lideranças nas organizações, os critérios dos programas, o perfil ideal de liderança e os instrumentos e ferramentas de apoio à formação de lideranças, a terceira parte enfoca a metodologia, a quarta parte insere os resultados pesquisa e as recomendações e a parte de conclusão do estudo. Os resultados demonstraram que as equipes se constituem no alicerce das organizações de alto desempenho e que por mais que se tente é impossível chegar ao alto desempenho sem elas. Nesse contexto, a empresa decidiu estimular o potencial das equipes favorecendo as condições de evolução de lideranças que se efetivem na empresa como grandes pontos de produtividade e motivação. As organizações implementam as estratégias de formação de lideranças nas equipes através de um processo de treinamento executivo caracterizado pelos grupos de Aceleração que têm proporcionado conhecimentos, experiências profissionais e habilidades específicas às equipes que tendem a vivenciar situações de enfrentamento de desafios que promovem a aprendizagem organizacional.

**Palavras-Chave:** Liderança; Equipes; Organizações; Grupos de Aceleração; Desempenho.

# SUMÁRIO

|  |    |
|--|----|
| <b>1 INTRODUÇÃO</b> .....  | 05 |
| 1.1 PROBLEMA.....  | 06 |
| 1.2 JUSTIFICATIVA.....   | 07 |
| 1.3 HIPÓTESES .....  | 07 |
| 1.4 OBJETIVOS .....  | 08 |
| <b>1.4.1 Objetivo Geral</b> .....  | 08 |
| <b>1.4.2 Objetivos Específicos</b> .....   | 08 |
| <br>   |    |
| <b>2 A EVOLUÇÃO DA LIDERANÇA COMO ESTRATÉGIA NAS ORGANIZAÇÕES</b> .....                        | 09 |
| 2.1 A IMPORTÂNCIA DA FORMAÇÃO DE LIDERANÇAS NAS EQUIPES DE TRABALHO NAS ORGANIZAÇÕES .....     | 15 |
| 2.2 AS ESTRATÉGIAS DE FORMAÇÃO DE LIDERANÇAS NAS EQUIPES ....                                  | 21 |
| 2.3 OS CRITÉRIOS DOS PROGRAMAS DE FORMAÇÃO DE LIDERANÇAS NAS EQUIPES .....                     | 26 |
| 2.4 O PERFIL DE LIDERANÇA PARA ATUAR COM EQUIPES DE TRABALHOS NAS ORGANIZAÇÕES .....           | 27 |
| 2.5 CARACTERÍSTICAS DE UM LÍDER.....   | 29 |
| <b>2.5.1 Empatia</b> .....   | 29 |
| <b>2.5.2 Capacidade de Ouvir</b> .....   | 29 |
| <b>2.5.3 Humildade</b> .....   | 30 |
| <b>2.5.4 Autoconfiança</b> .....   | 30 |
| <b>2.5.5 Controle das Emoções</b> .....  | 30 |
| <b>2.5.6 Entusiasmo e Energia</b> .....  | 31 |
| 2.6 OS INSTRUMENTOS E FERRAMENTAS DE APOIO À FORMAÇÃO DE LIDERANÇAS EM EQUIPE DE TRABALHO..... | 35 |
| <b>2.6.1 A comunicação, a Informação e a Gestão da Tecnologia de Informática</b> .....         | 35 |
| <br>   |    |
| <b>3 METODOLOGIA DA PESQUISA</b> .....   | 39 |
| <br>   |    |
| <b>4 RESULTADOS DA PESQUISA E RECOMENDAÇÕES</b> .....  | 40 |
| 4.1 RECOMENDAÇÕES .....  | 41 |
| <br>   |    |
| <b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....  | 42 |
| <br>   |    |
| <b>6 REFERÊNCIAS</b> .....   | 44 |

## 1 INTRODUÇÃO

A formação de liderança nas organizações se constitui atualmente em uma ação estratégica da estrutura organizacional, por isso, muitos administradores de empresas investem em cursos de formação e preparação de líderes em equipes.

A formação de lideranças nas organizações é uma preocupação extensiva com os recursos humanos, considerados conforme Klein (1998) como ativos intelectuais que dependem de especialização, experiência e conhecimento nos processos estratégicos de aprendizagem empresarial.

A partir de uma visão de conjunto do novo cenário empresarial, em que o empreendedor enfrenta inúmeros desafios e precisa desenvolver estratégias de liderança e iniciativas para resgatar conhecimentos, habilidades e melhorar as práticas dos colaboradores e no desenvolvimento das pessoas.

Os contextos dos programas de treinamento de lideranças buscam adequar as equipes de trabalho no meio organizacional para enfrentar os desafios da competição, tendo como referencial o processo educacional. As organizações passaram a investir para ter profissionais treinados e qualificados no cenário atual em uma economia que gira em torno do conhecimento.

Para Hamel (1995) a liderança é um fenômeno de grupo e, a formação de equipes é atualmente a estratégia para desenvolver na organização um conjunto de influências interpessoais e recíprocas, exercidas num determinado contexto através de um processo de comunicação humana com vista à obtenção de determinados objetivos específicos como conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas.

Starkey (1997) afirma que a liderança é a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida por meio do processo da comunicação humana à consecução de um ou de diversos objetivos específicos. Como fenômeno, a liderança é encarada em seu aspecto social e ocorre exclusivamente em grupos sociais em função dos relacionamentos que existem entre as pessoas em uma determinada estrutura social e organizacional.

A criação de programas de treinamento de lideranças tem por base, na visão de Byham (2004), a preocupação com “os sistemas de Administração de Sucessão nas organizações” em razão das dificuldades de formar lideranças para a substituição de cargos-chave nas organizações.

As dificuldades se acentuam com o padrão de requisitos necessários aos líderes nas organizações mais flexíveis e engajadas em modelos de administração com base no conhecimento, informação e comunicação. Conforme Byham (2004) as organizações se esforçam para reter seus colaboradores de talento e implantam grupos de aceleração para preparar recursos humanos e aumentar o capital humano da organização.

### 1.1 PROBLEMA

Como fenômeno, a liderança é encarada em seu aspecto social e ocorre exclusivamente em grupos sociais em função dos relacionamentos que existem entre as pessoas em uma determinada estrutura social e organizacional.

As dificuldades se acentuam com o padrão de requisitos necessários aos líderes nas organizações para formar equipes com base no conhecimento, informação e comunicação, a fim de permitir que desenvolvam seus talentos para aumentar o capital humano da empresa. Neste contexto, surge o questionamento: Qual o papel da liderança em relação ao desenvolvimento das equipes e seu nível de crescimento produtivo e intelectual?

As organizações investem na formação de líderes com o intuito de prepará-los para as habilidades de lidar com situações interpessoais. As situações complexas nas organizações exigem várias competências individuais, entre as quais: flexibilidade perceptiva e comportamental que significa procurar ver sob vários ângulos a mesma situação e atuar de forma diferenciada, não-rotineira, experimentando novas condutas percebidas como alternativas de ação.

È neste sentido que o estudo pretende identificar a importância da liderança na formação de equipes, analisando as questões: Qual a importância da formação de lideranças nas equipes de trabalho nas organizações? Como a liderança poderá

contribuir para formação de boas equipes de trabalho? Qual o perfil de liderança ideal para a formação de equipes em ambientes organizacionais?

O presente estudo se realizará com base nas variáveis que apontam para essas questões importantes.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Neste contexto, as características comportamentais necessárias ao líder se constituem também da interação social que envolve aspectos emocionais com as equipes de trabalho. O relacionamento interpessoal é importante no desenvolvimento de um ambiente harmonioso e prazeroso que permite um trabalho cooperativo, em equipe, com integração de esforços, conjugando as energias, conhecimentos e experiências.

Os grandes desafios da liderança é lidar com equipes de trabalho, considerando que em muitas organizações um ambiente conflitivo tende a ocorrer à divisão de energias e a crescente deterioração do desempenho grupal. Outros desafios são impostos ao líder como a capacidade criativa para apontar soluções ou propostas menos convencionais, como lidar com situações de decisões e resoluções de problemas envolvendo conflitos entre colaboradores.

Os líderes empresariais carismáticos são vistos como pessoas muitas bem sucedidas e conseqüentemente tendem a despertar tanto admiração quanto à inveja de outros colaboradores que não conseguem alçar as mesmas situações de vitória na carreira. É neste sentido que a preparação para a liderança é um desafio nas organizações.

## 1.3 HIPÓTESE

A hipótese de estudo aponta que a criação de programas de treinamento de lideranças tem por base as dificuldades de formar equipes de trabalho dinâmicas e interativas. O pressuposto apontado é de que o papel do líder é fundamental na organização para desenvolver as equipes, por isso a grande ênfase em treinamento de lideranças nas organizações.



## 1.4 OBJETIVOS

### 1.4.1 Geral

- Identificar a importância da formação de lideranças nas equipes de trabalho nas organizações.

### 1.4.2 Específico

- Analisar como as organizações implementam as estratégias de formação de lideranças nas equipes;
- Avaliar os critérios dos programas de formação de lideranças nas equipes;
- Descrever o perfil de liderança para atuar com equipes de trabalhos nas organizações;
- Identificar os instrumentos e ferramentas de apoio à formação de lideranças em equipe de trabalho;
- Classificar as habilidades e conhecimentos necessários à formação de liderança em equipes.

## 2 A EVOLUÇÃO DA LIDERANÇA COMO ESTRATÉGIA NAS ORGANIZAÇÕES

O desenvolvimento da liderança tem um marco significativo a partir dos estudos de Taylor<sup>1</sup> (Teoria Científica da Administração) que sempre demonstrou interesse pelos métodos científicos, e a partir de suas vivências, houve a tentativa de buscar respostas para os problemas relacionados ao aprimoramento das tarefas, o que proporcionou a transformação do poder nas organizações. Nesta fase a função do líder na organização se restringia ao cumprimento dos critérios de desempenho para atingir os objetivos organizacionais não estando relacionada com as questões do indivíduo.

Conforme Pinto (2003, p. 30), Fayol<sup>2</sup> (Teoria Clássica da Administração) avaliou que a liderança é fundamental na organização, associando suas diretrizes em 14 princípios básicos: Divisão do Trabalho; Autoridade e Responsabilidade, Disciplina, Unidade de Comando, Unidade de Direção Subordinação do Interesse Particular ao Geral, Remuneração, Centralização, Hierarquia, Ordem, Eqüidade, Iniciativa e União do Pessoal. Portanto, entende-se que os requisitos básicos de comportamento e postura de liderança se esboçam em ações direcionadas às metas e objetivos organizacionais.

Fayol (1977), Taylor (1979), Megginson *et al* (1986); Drucker (1968): e Stoner e Freemann (1995) expressam em suas análises sobre liderança, a importância de recursos humanos para comandar e coordenar, a função administrativa, representada por seus dirigentes nos setores organizacionais e departamentos.

Robbins (2002, p. 303) considera que “a liderança diz respeito ao enfrentamento da mudança, é a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos”. Os líderes estabelecem direções através do desenvolvimento de uma

---

<sup>1</sup> Frederick W. Taylor desenvolveu estudos a respeito de técnicas de racionalização do trabalho para uma organização científica do trabalho, enfatizando tempos e métodos, sendo considerado o precursor da Teoria da Administração Científica.

<sup>2</sup> Henri Fayol, desenvolveu a Teoria Clássica com a finalidade de aumentar a eficiência da empresa por meio da sua organização e da aplicação de princípios gerais de administração em bases científicas.

visão do futuro; depois, engajam as pessoas comunicando-lhes essa visão e inspirando-as a superar os obstáculos.

A Teoria das Relações Humanas nas organizações dá ênfase aos aspectos psicológicos e sociológicos com ênfase a uma abordagem humanística nos processos organizacionais que contribuem para a teoria da liderança. Conforme McGregor (1975, p. 44) “a função do líder era possibilitar o desenvolvimento dos objetivos organizacionais, mediante a cooperação entre os liderados, proporcionando oportunidades de crescimento e aperfeiçoamento pessoal”.

Nas organizações atuais, a influência da Teoria das Relações Humanas tem foco em vários processos que demandam a qualificação dos profissionais para liderança, cujo ponto de convergência se baseia no investimento de situações de aprendizagens nas organizações, a partir de vários métodos que foram aperfeiçoados com a inserção da tecnologia e dos meios de comunicação.

A influência da Teoria dos Sistemas, na liderança se destaca como uma habilidade fundamental nas organizações. Barros Neto (2001, p. 80) considera que “as organizações são sistemas vivos, criados pelo ser humano que crescem e desenvolvem-se mantendo forte intercâmbio com o seu meio ambiente”.

Como sistema orgânico depende diretamente de uma teia de relações entre as pessoas e por isso, as teorias administrativas com base em sistemas e pessoas valorizam os comportamentos e posturas por meio de uma abordagem psicológica que permitem a identificação de como lidar com o ser humano e suas ações complexas no ambiente de trabalho. Neste contexto, o papel do líder é fortalecer a coesão do grupo, a partir de seu poder pessoal.

Atualmente as organizações utilizam-se de instrumentos como os canais de comunicação para estabelecer um vínculo maior com os colaboradores, ato que é essencial para a sobrevivência e perpetuação da organização.

A abordagem estruturalista como corrente de pensamento influenciou também as correntes do pensamento administrativo sobre liderança, na medida em que justifica

que a importância da linguagem como um conjunto de elementos que estabelecem relações formais e informais, o papel da comunicação e da linguagem nas diversas organizações.

Neste contexto, através da abordagem estruturalista os esforços individuais dentro de uma organização produzem um resultado sinérgico que envolve uma dimensão formal e informal, elementos racionais e não racionais que exigem métodos de ação que envolve aspectos organizacionais como a liderança.

Barros Neto (2001) avalia a abordagem sóciotécnica nas organizações que envolvem uma junção do sistema técnico e o social. O primeiro subsistema, o técnico, compreenderia todas as variáveis tecnológicas, temporais e físicas, enquanto o social designa todas as variáveis diretamente relacionadas aos indivíduos.

Neste contexto, a eficiência do sistema organizacional depende da inter-relação entre esses sistemas que envolvem aspectos culturais em suas múltiplas dimensões em que a liderança tem papel fundamental.

Os sistemas organizacionais necessitam da implementação de planejamentos de forma estruturada, com a finalidade de estabelecer as metas, missão e objetivos da organização, a partir do traçado do plano estratégico, tático e operacional. Certamente, o planejamento de ações envolve direção e sentido às ações que exercidas principalmente pelo nível estratégico que demandam tomadas de decisões práticas e fundamentadas na realidade situacional da organização.

A formação de lideranças se constitui em uma estratégia nas organizações que se pauta na relação entre os aspectos relacionais e humanos que envolvem mudanças no comportamento organizacional. Nas organizações influenciadas pela abordagem neoclássica, o modelo de liderança dá ênfase aos resultados e objetivos organizacionais e focalizam-se principalmente na prática administrativa, nos aspectos humanos e do comportamento grupal, mesclando efetivamente autoridade e responsabilidade.

O conhecimento nas organizações toma um impulso cada vez mais acelerado e torna-se um ativo imprescindível para a qualidade. O capital intelectual e as

competências organizacionais surgem do processo sinérgico de combinar habilidades, sistemas, valores e conhecimentos, que produziram intensas pressões sobre as empresas em termos da necessidade de maior flexibilização, inovação e velocidade de processos.

Pinto (2003, p. 30) considera que os estudos comportamentais nos campos da Ciência, Antropologia, Sociologia e Psicologia, agregando-se e adaptando-se à área da Administração que influenciou as tendências às visões comportamentalistas, ligadas a fatores motivacionais do indivíduo que enfatiza a mudança por meio do comportamento e desenvolvimento organizacional.

Nesta teoria, a liderança é vista como a qualidade de comportamento dos indivíduos, por meio da qual eles dirigem pessoas ou suas atividades em esforço organizado. A liderança está relacionada ao indivíduo e aos seus seguidores nas condições em que esta ocorre, ou seja, na capacidade de controlar o comportamento humano.

Assim, as contribuições teóricas mais importantes se baseiam nas concepções de Herzberg et al. (1959), sobre os fatores motivacionais e desempenho pessoal de dos grupos de trabalho; Argyris (1968), sobre o comportamento dos funcionários na organização associados à minimização dos conflitos nas organizações que prejudicam os processos produtivos e gerenciais e Likert (1971) que expressa a necessidade de controle dos líderes sobre grupos de trabalho mais orientados no processo de aumento da produtividade.

A teoria comportamental teve significativa importância para o desenvolvimento da liderança na medida em que desenvolveu estudos sobre o comportamento organizacional.

Na teoria Situacional da Liderança criada por Blanchard; Hersey e Guest (1980), se enquadra no modelo de liderança com ênfase há influência interpessoal que atualmente tem grande importância nas organizações, o líder é visto como sujeito carismático e eloqüente que exerce influência por meio do processo da comunicação e postura comportamental. A liderança é encarada como um fenômeno social e se estabelece no confronto de relacionamentos ou em função destes.

Segundo Aktouf (1997) a liderança é expressa como combinação de características pessoais específicas relacionadas ao fator humano, mas se enquadra também como uma ótica de função quando exige na situação organizacional a distribuição da autoridade de tomar decisões.

A junção de comportamentais individuais e características do indivíduo demonstram a sua qualidade de liderança nas situações circunstanciais que vivencia nos planos de ação como planejamento, avaliação, controle e estímulo e punição dos colaboradores em grupos de trabalho.

É neste contexto da liderança situacional que as organizações desenvolvem as atividades de estímulos dos grupos de aceleração que tem assistência e orientação para a formação de futuras lideranças diante da necessidade de um modelo significativo de líder, cujo potencial exige níveis de maturidade para um comportamento de alta tarefa e alto relacionamento para a revitalização da organização para enfrentar os desafios.

Na mesma concepção Black e Mouton (1975) que resgataram em seus estudos um estilo de liderança também, pautada nas relações interpessoais e a associação de técnicas conjuntas de relações sociais, buscando evidenciar e corrigir as divergências entre os comportamentos individuais e de grupos.

A influência da Teoria dos Sistemas Abertos na visão de liderança nas organizações pode ser identificada a partir de alguns fenômenos que visualizam uma forma de sistema organizacional vivo sujeito a mudanças. A Teoria dos Sistemas sugerem essa concepção formada por uma estrutura direcionada e composta por partes integradas.

A Teoria dos sistemas Abertos criada por Katz e Kahn (1978), consideram que os sistemas organizacionais formam um conjunto de elementos dinâmicos, em que a visão de liderança deve ser estabelecida em todos os níveis hierárquicos da organização. Esse modelo tem influenciado as organizações, considerando-se que prioriza os canais de comunicação como base para favorecer o conhecimento e dinamizar o processo produtivo. O líder é considerado um agente especial, com capacidades e aptidões cognitivas.

Atualmente o modelo de liderança tem forte identificação com a Teoria Contingencial que privilegia as inter-relações externas, cuja liderança envolve também o desempenho com os clientes como ênfase nos resultados esperados, como a fidelização estratégica, envolvendo as necessidades dos clientes.

As teorias em liderança têm demonstrado a necessidade e atribuições essenciais para o desenvolvimento da liderança em equipes nas organizações, a partir da formação de talentos que são importantes e necessários para conservar as empresas e fazê-las alcançar o sucesso em um mercado altamente competitivo.

Conforme Hamel e Prahalad (1995), na verdade o que se pode constatar é que a busca de novos talentos é atualmente se constitui em um grande problema nas organizações, nos países desenvolvidos e emergentes, onde o crescimento, econômico e social, é acelerado, os dados econômicos apontam com rigor científico que as pessoas talentosas estão recebendo remunerações altas, sobretudo nos setores que envolvem conhecimentos e qualificação.

Desta forma, a análise das teorizações sobre os tipos de líderes direciona a natureza da liderança como comportamento ou estilo pessoal que se pode adquirir. Portanto, nas análises sobre liderança as primeiras discussões foram oferecidas por Maquiavel, que representa até os dias atuais, uma visão do que é liderança, a partir dos esforços para garantir sucesso nas atividades humanas.

Conforme Byham et al. (2004) líderes são nomeados para dirigir equipes de trabalho e avaliar os participantes visando garantir que as áreas com necessidade de desenvolvimento sejam cobertas e que as prioridades estejam de acordo com a direção estratégica da organização. Certamente, esses líderes preparam seus futuros substitutos nas organizações.

Assim, como o estímulo à formação de lideranças e o aprendizado contínuo dos colaboradores, a partir de formas alternativas de desenvolver o conhecimento da personalidade dos indivíduos no sentido de influenciar suas características pessoais e talentos para permitir o desenvolvimento de situações que privilegiem a ação, a auto-estima individual e o desenvolvimento de talentos daqueles que são colaboradores (funcionários) das organizações (DRUCKER, 1999).

## 2.1 A IMPORTÂNCIA DA FORMAÇÃO DE LIDERANÇAS NAS EQUIPES DE TRABALHO NAS ORGANIZAÇÕES

A formação de lideranças nas organizações é uma preocupação extensiva com os recursos humanos, considerados conforme Klein (1998) como ativos intelectuais que dependem de especialização, experiência e conhecimento nos processos estratégicos de aprendizagem empresarial.

A metodologia atual incorpora a avaliação e requisição de pessoas para integrar o “Grupo de Aceleração”, a escolha dos participantes é influenciada pela análise do alto potencial, referente à competência e às posturas frente ao desenvolvimento pessoas. Assim, tende-se a escolher indivíduos motivados que zelam pelo aprendizado contínuo.

Byham et al. (2004, p. 51) considera “a formação de lideranças um esforço bem-sucedido da gerência de sucessão”. O processo de seleção é considerado eficiente e justo no sistema de Grupo de Aceleração para que os esforços possam dar bons resultados em relação ao retorno para o investimento da organização em recursos de desenvolvimento.

O processo de seleção tem a função de identificar com precisão aquelas que têm a combinação certa de habilidades e motivação para se tornar um membro de Grupos de Aceleração. Esse novo modelo traz enfoques renovados direcionados à formação de lideranças.

As organizações consideram atualmente as dificuldades de encontrar pessoas talentosas, portanto, investem no desenvolvimento de estratégias e iniciativas para resgatar conhecimentos e melhorar suas práticas e gerir seu capital intelectual.

A formação de lideranças empreendida nos Grupos de Aceleração tem a funcionalidade de utilizar as experiências ou habilidades específicas dos executivos mais experientes e talentosos da organização. Assim, os executivos são valorizados em suas experiências, na velocidade de aprendizagem e na capacidade gerir novas tarefas em novas situações de mudanças. Como modelos de liderança atuam como orientadores ou mentores dos grupos.



Byham et al. (2004) considera que as diretrizes de aprendizagem privilegiam a ação participativa e a autonomia no processo de desenvolvimento de outras pessoas, a partir de atividades específicas para oportunizar o aprendizado de habilidades interpessoais e de liderança.

As ações do mentor são destinadas a estimular o auto-discernimento, a adaptabilidade às mudanças e inovações, à criatividade, responsabilidade e posturas pró-ativas. As habilidades adquiridas devem fornecer aos participantes um processo sinérgico de valores e conhecimentos.

As determinações nas gestões ativas de formação de lideranças têm impulsionado os mecanismos de desempenho geral da organização vinculados aos processos de avaliação de desempenho, como forma de selecionar os plenamente os participantes para o desenvolvimento pessoal e profissional.

A formação de lideranças utiliza estratégias variadas de análise de desempenho nas organizações, particularmente em situações que exigem tomadas de decisões ou nas formas de identificar os aspectos qualitativos do desempenho profissional.

As organizações investem na formação de líderes com o intuito de prepará-los para as habilidades de lidar com situações interpessoais. Na concepção de Wheatley (1999, p. 127):

As situações complexas nas organizações exigem várias competências individuais, entre as quais: flexibilidade perceptiva e comportamental que significa procurar ver sob vários ângulos a mesma situação e atuar de forma diferenciada, não-rotineira, experimentando novas condutas percebidas como alternativas de ação.

Neste contexto, as características comportamentais necessárias ao líder se constituem também da interação social que envolve aspectos emocionais com as equipes de trabalho. O relacionamento interpessoal é importante no desenvolvimento de um ambiente harmonioso e prazeroso que permite um trabalho cooperativo, em equipe, com integração de esforços, conjugando as energias, conhecimentos e experiências.

Byham et al. (2004) afirma que as mudanças na economia e conjuntura organizacional favoreceram também as transformações no foco da formação e

qualificação que poucas organizações perceberam ou colocaram em prática no Brasil.

O foco da formação no processo de treinamento é trabalhar em equipes heterogêneas e homogêneas que exigem conhecimento em soluções complexas, raciocínio rápido e atualização constante. Cada vez mais a capacidade de produzir um grupo está sendo valorizada. Hoje, qualquer processo de seleção de recursos humanos faz pelo menos um teste para analisar se o candidato tem condições de executar tarefas em conjunto com outras pessoas.

Na visão de Parker (2004, p. 44), a vantagem fundamental das “equipes interfuncionais” é a diversidade de membros, onde cada um contribui com suas habilidades chegando a uma conclusão para o problema, sempre atento para que essas diversidades não possam também criar barreiras para o sucesso.

Assim, compreende-se que o novo foco do treinamento e educação corporativa se projeta nas equipes de trabalho e no potencial dessas células para lidar com a ampla variedade de problemas organizacionais. As organizações que possuem equipes interfuncionais se preocupam com os altos níveis de diversidade funcional que estão relacionados aos níveis mais baixos de desempenho, principalmente no caso de índices de inovação e dos índices de desempenho das próprias equipes.

Esse tipo de foco é recente e impõe das organizações formas estratégicas de lidar com as equipes interfuncionais de diversas áreas. Portanto, conforme Byham et al. (2004) outro importante é treinar equipes para resolver com eficácia as diferenças. Dentre os métodos atuais, encontram-se as seções de treinamentos sobre resolução de conflitos e o desenvolvimento das habilidades para ouvir, questionar e chegar a consensos.

Portanto, pode-se identificar que a educação executiva passou por transformações e os métodos de treinamento empregados pela maioria das corporações foram substituídos por um modelo de educação e formação apropriadas às exigências da realidade dinâmica atual. As mudanças demonstraram a necessidade de identificar as principais falhas dos treinamentos realizados nas empresas.

Conforme Drucker (1999, p. 196), “a educação executiva concentrou-se basicamente em habilidades profissionais de equipes e formação de lideranças, distante dos desafios individuais”.

Atualmente os processos de formação estimulam as oportunidades de desenvolver habilidades nas equipes. Drucker (1999) considera que com frequência os gerentes têm aversão ao risco e medo de tomar decisões em virtude das graves conseqüências de não valorizarem as equipes e seus conhecimentos.

O processo de formação ou de treinamento executivo deve instrumentar e permitir um processo mais abrangente aos executivos que pretendem desenvolver suas habilidades em liderança. Tradicionalmente, a dimensão profissional tem sido o foco de grande parte do desenvolvimento executivo, mas a ela não se incorporavam atitudes e comportamentos culturais para estimular mudanças. O foco nas dimensões pessoais era desprezado e a educação executiva se resumia às questões de cunho administrativo, financeiro e operacional.

Neste contexto, também a dimensão estratégica ficava resumida nesse modelo de treinamento em que a dimensão pessoal estava separada das práticas organizacionais. Conforme Drucker (1999, p. 168):

A dimensão profissional se desenvolve provendo os colaboradores de recursos necessários a identificar desafios profissionais críticos, a lidar com a criação de novos tipos de organizações voltadas para o mercado e para o cliente, a institucionalização da liderança pela qualidade total, a liderança de mudanças, aos métodos de vencer no mercado global, a criação de uma nova organização voltada para o aprendizado, e o favorecimento da inovação e da tecnologia.

Entende-se que a dimensão profissional exige requisitos de formação que devem ser inseridos no universo de conhecimentos e bases de aprendizado organizacional, concentrando-se numa ampla gama de teorias e habilidades para permitir o desenvolvimento geral de experiências, habilidades e conhecimentos. Gudman (1999, p. 117) considera que:

O treinamento de recursos humanos é um poderoso indicador da melhoria dos serviços das empresas está na magnitude da oferta de ações dirigidas à capacitação de recursos humanos, a partir de um modelo de gestão estratégica voltada para os recursos humanos, sejam de caráter qualificador com vistas ao quadro de demandas determinadas pela dinâmica da economia.

Assim, as modalidades de educação profissional e treinamento de pessoal, a fim de inovar-se para o exercício de suas funções demandadas pelas novas tendências ocorridas no cenário econômico.

Uma economia globalizada exige das empresas um maior investimento no desenvolvimento de novas tecnologias de produção, racionalização dos processos de produção, qualidade dos serviços e gestão estratégica.

A execução das tarefas e o rendimento do trabalho dependem do nível de interações e sentimentos entre colaboradores e líderes que envolvem as equipes de trabalho que atuam em determinado seguimento da empresa, tais como: comunicação, cooperação, respeito e amizade. À medida que as atividades e interações prosseguem, os sentimentos despertados podem ser diferentes dos indicados inicialmente e então, inevitavelmente, os sentimentos influenciarão as interações e as próprias atividades.

Assim, nas organizações os sentimentos negativos no ambiente de trabalho acabam repercutindo desfavoravelmente nas atividades e ensejando menor índice de produtividade e tenderão à diminuição das interações.

Segundo Bonfim (1998, p. 56), “a importância da educação corporativa para o desenvolvimento da competitividade empresarial depende diretamente de sistemas educacionais competitivos que incorporem novos elementos”, tais como recursos tecnológicos e de aprendizagem, promovendo, desta maneira, a transição de alunos que se comportam como aprendizes passivos em gestores ativos de negócios do cenário global.

Os cursos de formação de líderes geralmente apresentam perspectivas de formação diretiva, de formação à distância, cursos *online* que estabelecem os métodos específicos a partir do estudo sobre liderança que implementam um programa especial de complementação para a qualidade profissional, basicamente orientado em forma de treinamento educacional. Conforme Bryman (apud CLEGG & NORD, 1996, p. 119),

os cursos para treinamento de lideranças em equipes nas organizações se pautam em perspectivas que possam empreender o conhecimento de comportamentos, ações e posturas que permitam ao profissional visualizar o campo da liderança, como fenômeno ganha destaque a partir dos anos 80.

Neste sentido, aponta-se que os cursos de treinamento de lideranças são importantes no contexto das relações sociais no trabalho e influenciam em novas posturas cujo eixo de base é a evolução das equipes em um estágio de trabalho compartilhado e produtivo.

A criação de ambientes organizacionais é uma tendência que busca aplicar as forças produtivas de habilidades e conhecimentos na formação de novos líderes. A partir dessa perspectiva, as concepções acerca da liderança atuam como um papel de equilíbrio, ou como condição necessária ao crescimento do sistema organizacional.

Aktouf (1997) considera fundamental a criação de novas estruturas ambientais para estimular os níveis de motivação para o aprendizado dos grupos de forma a reorganizar as novas informações e os métodos de conduta necessários para a formação dos futuros líderes no sistema auto-organizador.

O ambiente de formação de lideranças deve ser, conforme Fleury (2001), adaptável, flexível e aberto para permitir a interação e a troca de energia que seja viável como sistema auto-organizador que advém da sua grande capacidade de adaptar-se a necessidade, de criar as estruturas adequadas ao momento.

Wheatley (1999) considera necessários novos padrões ambientais que permitam a resolução participativa de problemas e que as equipes autogeridas possam encontrar facilidade de para o intercâmbio de experiências.

Neste contexto, Hamel e Prahalad (1995) avalia que em ambientes de aprendizagem, a comunicação tem papel fundamental e deve fluir, para atribuir tarefas, fornecer instruções de trabalho, informar sobre políticas e procedimentos, identificar problemas que necessitam de atenção e fornecer feedback sobre desempenho.

A criação de Programas de Formação de Lideranças depende de mentores experientes e capacitados para dar as orientações dos conceitos de modelagem da teoria da aprendizagem social. Neste ambiente de aprendizagem o modelo de comportamento é fundamental, a atribuição de atitudes e os comportamentos desejáveis para a organização.

O ambiente organizacional para a realização de cursos de formação de lideranças depende do desenvolvimento de um ambiente harmonioso para a preparação dos talentos para assumirem maiores responsabilidades. Conforme Wheatley (1999, p. 48):

A criação de um programa formal de mentores - no qual as pessoas são oficialmente designadas como mentores - permite que a liderança da empresa administre esse processo e aumenta a probabilidade de que os aprendizes sejam formados da maneira desejada.

Assim, no ambiente organizacional, a criação de ambientes de formação de lideranças dependem diretamente de executivos mais experientes e que tenham maior conhecimento sobre os processos administrativos, estratégicos e táticos da organização.

Ao ensinar novas práticas quando houver necessidade, o mentor tem em vista as mudanças nas condições de trabalho e no comportamento. Assim, o ambiente físico deve oferecer boas condições de instalações e equipamentos para agregar os grupos de colaboradores em cooperação.

## 2.2 AS ESTRATÉGIAS DE FORMAÇÃO DE LIDERANÇAS NAS EQUIPES

O grande desafio das organizações é estimular o desenvolvimento do conhecimento contínuo vinculado ao conhecimento do trabalho e a criação de um ambiente que facilite a criação do conhecimento, no sentido de favorecer as organizações a prosperidade econômica em um meio altamente competitivo.

A criação do Grupo de Aceleração se fortaleceu nos Estados Unidos e Europa, como um programa de gerência de sucessão, cujo processo de seleção é realizado

para que executivos possam desenvolver as posturas, habilidades e a motivação para chegar à alta gerência.

Essa estratégia é atualmente a mais utilizada pelas organizações para facilitar a aprendizagem do grupo de aceleração que envolve habilidades comunicacionais para desempenhar o importante papel de orientador. Nestes casos, trata-se de um treinamento que tem base a formação de líderes em equipes.

A criação dos grupos de aceleração é atualmente uma estratégia das organizações que estimulam as oportunidades de desenvolvimento dos colaboradores para a formação de liderança. Trata-se de um processo de aprendizagem e formação em termos de escopo de conhecimento necessário para a gerência de recursos humanos.

As orientações para os grupos compõem-se de forte apelo comportamental para a aquisição de novos conhecimentos, habilidades técnicas e motivações que são importantes para o êxito de um líder.

Morgan (1996, p. 51) destaca que “os grupos de aceleração envolvem técnicas de aprimoramento para liderança de Mudanças, estabelecimento de direção estratégica, formação de espírito empreendedor e visão e perspicácia global”. Portanto, o modelo de orientação aos líderes é marcado pela influência da psicologia em relação aos traços de personalidade que podem fortalecer os grandes líderes.

Os chamados “grupos de aceleração” se constituem em uma estratégia das organizações para orientar o crescimento cotidiano dos membros que fazem parte da formação de lideranças. As técnicas de orientação, treinamento e reforço são considerados necessários para estimular o grupo a crescerem juntos.

Conforme Byham et al. (2004, p. 219),

os membros do Grupo de Aceleração são os maiores responsáveis por seu desenvolvimento, orientados por um mentor ou gerente se submetem a desenvolver os desafios profissionais necessários para o conhecimento organizacional (...).

O desenvolvimento tático da formação de líderes através dos grupos de aceleração tem por finalidade oferecer orientação, recursos e incentivos ao crescimento pessoal

e coletivo na teia de relações complexas existentes na organização. De acordo com Byham et al. (2004, p. 219):

O gerente imediato do membro do Grupo de Aceleração (isto é, o supervisor) oferece conselhos orientados para a tarefa sobre como ser bem-sucedido no trabalho e atingir as metas de desenvolvimento ao mesmo tempo, e oferece também um suporte tangível quando necessário. Suas responsabilidades são recomendações sobre as melhores práticas, e não verdades absolutas. Em algumas organizações, um mentor ou gerente de segundo escalão pode assumir algumas das tarefas, particularmente se o gerente tiver lacunas de habilidade consideráveis, for um mau preparador ou não estiver motivado a dar suporte ao membro do grupo.

Constata-se que os grupos de aceleração são constantemente estimulados por um suporte que com suas experiências pessoais e conhecimentos teóricos e empíricos ajudam o grupo a desenvolver ações de desempenho mensuráveis para as atribuições que compõem os objetivos da formação de líderes. Neste processo, há estímulos para os membros de o grupo administrar seu próprio desenvolvimento.

O modelo de orientação é realizado a partir das necessidades individuais e coletivas dos membros que fazem parte do grupo no que concerne às suas de necessidades no cargo que precisam melhorar. Segundo Byham et al. (2004, p. 220):

As prioridades têm de ser adaptadas à situação atual do cargo e é aí que a maioria das pessoas precisa de ajuda. Os membros do grupo para os quais a atribuição é algo novo podem não saber que oportunidades estão disponíveis. Além disso, as pessoas novas no Grupo de Aceleração podem precisar de ajuda para preencher os Formulários de Ações de Desenvolvimento para cada meta de desenvolvimento.

Assim, surgem às oportunidades de discutir todas as dificuldades sentidas pelo grupo sob a apreciação de cada indivíduo e as análises e sugestões do gerente ou mentor que também deve encorajar o grupo a definir suas próprias metas de desenvolvimento e planos de implementação.

Na concepção de Byham et al. (2004, p. 221) considera que “as organizações que estimulam e orientam Grupos de Aceleração permitem medidas constantes de progresso à proporção as experiências permitem novas habilidades ou conhecimentos”.

Neste contexto, a formação é particularmente importante na tarefa de ajudar os membros do grupo a desenvolver habilidades interpessoais e situações de conflito, a



partir da discussão de situações que estimulam a lógica e o discernimento no momento de tomar decisões nos momentos de resolver.

A técnica de orientação para os grupos de aceleração é cada membro manter-se ativo em suas responsabilidades como se estivesse assumindo a função de líder o grupo. Assim, cada membro é convidado a pensar em alternativas e a tomar a decisões amparadas relacionamentos e informações.

Reforçar os esforços dos membros do Grupo de Aceleração tem neste enfoque um reforço positivo em relação ao comportamento individual e de grupo, a partir da avaliação dos padrões necessários de eficácia em suas funções.

Algumas organizações costumam realizar treinamento de gerentes para facilitar a aprendizagem do grupo de aceleração que envolve habilidades comunicacionais para desempenhar o importante papel de orientador. Nestes casos, trata-se de um treinamento que tem base a formação de líderes.

Na visão de Ouimet (2002, p. 31), os programas de formação de habilidades necessárias aos novos líderes são pautados:

Em um forte apelo comportamentalista e profundamente ligado a uma vasta gama de conhecimentos organizacionais e experiências que envolvem a constante adaptação pessoal de um membro do grupo aos desafios que vêm com a ascensão na organização.

Os desafios enfrentados pelos grupos de aceleração se constituem do aproveitamento das oportunidades para obter crescimento pessoal e percepções, planejar atividades de desenvolvimento e monitorar o progresso das ações, permite ao participante conhecer a visão, os valores e a cultura da organização e conhecimento para orientar as decisões sobre seus trabalhos e sobre suas carreiras.

Os membros se adequam aos papéis e as responsabilidades referentes às técnicas de orientação, treinamento e reforço, necessárias fazer funcionar por meio de motivação e incentivo pessoal o Grupo de Aceleração. Nesse contexto é permitido a cada indivíduo as oportunidades de crescimento no grupo, a partir das atribuições, cuja meta se constitui na execução dos planos de desenvolvimento pessoal. Conforme Byham et al. (2004, p. 219):

O grande mérito do grupo de aceleração é a oportunidade de crescer diante dos desafios profissionais necessários impostos pelas experiências de resoluções de problemas de conhecimento organizacional que permitem a cada grupo a iniciativa e criatividade para desenvolver estratégias e definir as ações para a resolução dos desafios.

Os membros dos grupos têm a oportunidades de dialogar uns com os outros, definir métodos de planejamento para atingir as metas de desenvolvimento e o suporte tangível necessário para o desempenho de cada “grupo de aceleração”.

O Programa de Formação de Lideranças da organização possui um sistema de gerência de desempenho para avaliar a evolução dos grupos e de cada indivíduo que interage com esse. Ao mesmo tempo em que tem a oportunidade de se conscientizar por meio dos conhecimentos adquiridos das posturas que precisam ser melhoradas e os comportamentos adaptados à situação atual do cargo em cada meta de desenvolvimento atribuída ao líder modelo que a organização deseja atingir.

O processo de treinamento encoraja os grupos de aceleração, como novas células, a definirem suas próprias metas de desenvolvimento e planos de implementação que permitem as oportunidades de aprendizagens organizacionais por meio de experiências e suporte de desenvolvimento.

Na visão de Ouimet (2002, p. 31), os programas de formação de habilidades necessárias aos novos líderes são pautados

em forte apelo comportamentalista e profundamente ligado a uma vasta gama de conhecimentos organizacionais e experiências que envolvem a constante adaptação pessoal de um membro do grupo aos desafios que vêm com a ascensão na organização.

Os desafios enfrentados pelas organizações se constituem do aproveitamento das oportunidades para obter crescimento pessoal e percepções, planejar atividades de desenvolvimento e monitorar o progresso das ações, permite ao participante conhecer a visão, os valores e a cultura da organização e conhecimento para orientar as decisões sobre seus trabalhos e sobre suas carreiras.

Ao implementar um programa de formação de liderança em equipes deve-se identificar quais os membros que se adequam aos papéis e as responsabilidades referentes às técnicas de orientação, treinamento e reforço, necessárias fazer funcionar por meio de motivação e incentivo pessoal as equipes de trabalho. Nesse

contexto é permitido a cada indivíduo as oportunidades de crescimento no grupo, a partir das atribuições, cuja meta se constitui na execução dos planos de desenvolvimento pessoal.

Neste sentido, o gerenciamento de recursos humanos se constitui na estratégia empresarial que permite o incentivo ao trabalho em equipe, a criação de mecanismos de valorização do envolvimento das pessoas com a empresa e o desenvolvimento constante das lideranças (FIEDLER, 2001).

Os métodos de educação executiva e treinamento ganharam ímpeto com a influência da competição global e das mudanças no cenário econômico. Essas transformações provocaram novos padrões de produtividade, eficácia nos custos, qualidade e necessidade de reformar as culturas empresariais com novos valores, estilos gerenciais e estratégias empresariais.

### 2.3 OS CRITÉRIOS DOS PROGRAMAS DE FORMAÇÃO DE LIDERANÇAS NAS EQUIPES

Os métodos se caracterizam pelo uso de métodos e técnicas de debate dialógico, a partir de reflexões críticas acerca dos fundamentos da Administração e das diferentes formas de liderança. Nesse sentido, durante o treinamento são escolhidas dentre os textos modulares, as análises epistemológicas ou metodológicas que articulam os procedimentos e os critérios de avaliação do desempenho das equipes.

O método dialógico permite direcionar uma série de técnicas de discussões de grupo com propostas de processos de elaboração contínua, sistemática, científica e integral nas bases de identificação de objetivos da empresa. Portanto, a técnica se pauta em situações analíticas de problemáticas que envolvem opiniões, autocríticas e reforço de idéias e soluções criadas pelo próprio grupo.

O processo de administração das aprendizagens é estimulado pelo monitor que busca trabalhar os erros e obstáculos de aprendizagem. O método dialógico se processa como instrumento formativo que dependendo da ação prática do monitor poderá ser adaptado à gestão das situações de aprendizagem organizacional

referente aos aspectos da liderança, clima organizacional e motivação e regulação dos resultados.

O processo de contextualização dos conteúdos aplicados aos grupos deve apoiar-se em um julgamento especializado, envolvendo cada membro da equipe e seu ponto de vista. A dialocidade se completa quando todos os grupos colocam suas conclusões e ocorrem processos de mediação em que todos os grupos interagem envolvendo-se no processo de aprendizagem. Essa construção se faz mutuamente.

Neste processo de mediação, o monitor mantém o enfoque da continuidade e dos aspectos formativos, enfocando os aspectos cognitivos, somando-os aos domínios do conhecimento sobre liderança e suas posturas, com criticidade e reflexão.

Conforme Luckesi (2003, p. 121),

os resultados dos estudos práticos e teóricos do método dialógico se fazem na inserção de uma prática pedagógica dinâmica com base na assimilação ativa dos conteúdos e do desenvolvimento das capacidades cognitivas do aprendente.

Assim, constata-se que Luckesi (2003), ao realizar algumas conclusões sobre o método dialógico, avalia que a sua conduta procedimental como as condições propícias para o dimensionamento da aprendizagem.

## 2.4 O PERFIL DE LIDERANÇA PARA ATUAR COM EQUIPES DE TRABALHOS NAS ORGANIZAÇÕES

O perfil de liderança para atuar com equipes de trabalho depende de algumas posturas e comportamentos. Byham et al. (2004) considera que existem pessoas com traços de liderança de personalidade, para esses o treinamento é apenas uma forma de reforçar suas habilidades. No entanto existem indivíduos inseguros, tímidos e indecisos poderão se tornar líderes mediante um processo de treinamento persistente e eficaz. As maiores dificuldades de formação de lideranças estão entre os indivíduos que tem dificuldades de relacionamento social, na família e no trabalho.

A liderança exige as competências organizacionais que surgem do processo sinérgico de combinar habilidades, sistemas, valores e conhecimentos, que produziram intensas pressões sobre as empresas em termos da necessidade de maior flexibilização, inovação e velocidade de processo.

As aptidões e habilidades pessoais de um líder, suas características e as condições adequadas para desenvolver a capacidade de liderança na administração são profundamente avaliadas pelos administradores e muitos estudiosos do fenômeno sobre liderança apresentam suas teorias sobre o comportamento adequado ao líder e os requisitos necessários ao sucesso. Segundo Noce (2008, p. 55):

O ajuste do perfil do líder às necessidades situacionais tem sido exaustivamente investigado. Perceber as características do grupo é um aspecto essencial para a eficácia do líder. O processo histórico do estudo da liderança aponta para três grandes momentos dominados por diferentes teorias: traços de personalidade, estilos de liderança e liderança situacional. Para uma maior eficácia da liderança é importante a decisão sobre o estilo mais apropriado.

Segundo Byham et al. (2004) aos líderes cabem algumas responsabilidades e capacidade de adaptação a determinadas circunstâncias, que fazem as características para estabelecer uma liderança duradoura e satisfatória.

Neste sentido, o perfil do líder é visto sob o enfoque psicossocial no concernente ao comportamento adquirido seja em treinamento ou em situações experienciais no trabalho.

A liderança deve ser praticada não apenas para a melhoria qualitativa do ambiente de trabalho, mas também para levar à clientela o melhor serviço possível, com desempenho e eficácia. Os clientes possuem reações comportamentais em nível humanos diferenciados e complexos.

O líder deve comportar-se de modo humilde e ouvir com respeito às decisões do grupo, considerando seus conceitos e jamais ser alguém indisposto a ouvir o outro, a não aceitar sugestões, por que o seu cargo depende de cooperação e colaboração, assim, a comunicação eficaz é um meio de aproximação com os outros e melhor relacionamento interpessoal entre os grupos (BYHAM et al. 2004).

## 2.5 CARACTERÍSTICAS DE UM LÍDER

### 2.5.1 Empatia

A empatia é uma competência social fundamental para o líder. Byham et al. (2004) avalia que a relação empática é abordada na psicologia como fator positivo em relação ao comportamento social é, portanto, um elo relacional. Nesta perspectiva a valorização da pessoa no ambiente de trabalho e as posturas e atitudes que permitam uma relação empática, facilita o desenvolvimento da sinergia dos grupos de trabalho através dos fluxos e intensidades que permitem a sincronidade no trabalho na relação com os seus membros particulares e individuais.

As relações empáticas fornecem tanto nas relações interpessoais quanto inter-individual, manifestações de motivação entre os grupos de trabalho que estimulam a produtividade. Byham et al. (2004) afirma que a empatia é uma competência social que permite o desenvolvimento de posturas, habilidades e a motivação para a liderança ter sucesso.

### 2.5.2 Capacidade de Ouvir

A capacidade de ouvir as pessoas e de compreendê-las, a partir da visão de se colocar no lugar do outro é habilidade do líder que deve ser estimulada como uma das formas de comunicação com os grupos de trabalho. Todo líder de sucesso tem a capacidade de saber ouvir as pessoas, essa competência social estimula a empatia entre o grupo de trabalho e a liderança. A capacidade de ouvir favorece o gerenciamento de equipes.

Covey (1996, p. 134) avalia que a capacidade de ouvir faz parte das competências da gerência e da liderança, a ouvir a pessoa “renovavam-se as motivações, fazendo emergir, o que requer sinergia, que é sinônimo de cooperação e qualidade de relacionamento e empatia do ato de ouvir e emitir visões e opiniões baseadas no respeito ao outro”.

### **2.5.3 Humildade**

A humildade é uma postura que permite ao líder ensinar e aprender, ouvir e ser ouvido, assim como conviver com as pessoas sem conflitos e lidar bem com indivíduos e grupos. Ser humilde é uma virtude do ser humano que favorece reconhecimento das diferenças entre as pessoas e que estar na posição de liderança não representa uma forma de sobrepujar os outros, mas de buscar a conciliação e a coesão dos grupos.

### **2.5.4 Autoconfiança**

A autoconfiança é a capacidade de acreditar em si, capacidade do indivíduo de ter uma auto-imagem positiva, ou seja, a pessoa que confia em si, tem a capacidade de levar aos outros uma certa confiança, assim como são indivíduos que tem grande capacidade de convencer os outros (BYHAM et al. 2004).

Portanto, entende-se, que a autoconfiança é uma capacidade fundamental ao líder, no entanto, deve-se salientar que a “confiança em excesso” poderá ser prejudicial e favorece para que a pessoa não tenha um verdadeiro discernimento ou consciência de seus erros, aumentando a probabilidade de fracasso.

### **2.5.5 Controle das Emoções**

O controle das emoções é uma das habilidades fundamentais da liderança, trata-se de uma forma de inteligência emocional que favorece a convivência de grupos. O equilíbrio psico-emocional é importante para os cargos de liderança.

Assim, o controle das emoções se constitui em um tipo de Inteligência Interpessoal equilibrada que favorece as relações entre os grupos de trabalho. As emoções negativas são administradas de forma racional para evitar problemas ou conflitos. O líder que tem controle sobre as suas emoções tem também a habilidade de lidar com conflitos internos entre pessoas favorecendo a existência de um ambiente de trabalho equilibrado.

### **2.5.6 Entusiasmo e Energia**

O Entusiasmo e a energia são sinergias importantes que intensificam as relações interpessoais e transfere ao ambiente a força da energia organizacional, garantindo um grau de afinidades e interações entre as pessoas.

A liderança de sucesso demonstra grande empenho na motivação e na satisfação, o entusiasmo e a alegria, podendo a energia negativa ser encontrada em estados como o medo, a frustração e a desconfiança.

Um dos requisitos para uma liderança de sucesso é que exista o interesse em assumir a responsabilidade de dirigir o próprio comportamento de forma a reeducar as posturas e ações de forma consciente e madura.

Neste sentido, o líder deverá apresentar a disposição ou motivação para integrar-se em suas funções com responsabilidade para desempenhar bem o seu papel no grupo. A postura do líder influencia os outros, por isso a disposição em assumir responsabilidades de uma determinada tarefa é uma das ações da liderança para dar incentivo e estímulo. O líder assumindo um comportamento diretivo terá o seu comportamento reforçado a disposição do liderado de compartilhar a mesma disposição (GOLDRATT & COX, 1997).

Uma das funções da liderança nas organizações é a capacidade de lidar com as mudanças, de descobrir os meios de levar uma empresa bem dotada de tecnologias a um patamar de produtividade e ganho e com o trabalho organizado.

Assim, nos tempos atuais em que a velocidade das tecnologias imprime transformações estruturais no mercado de capitais e produtos, as empresas precisam estar preparadas para enfrentar os problemas inerentes ao mercado, exigem mudanças rápidas nos sistemas organizacionais das empresas.

Atualmente, a liderança deve concentrar as forças necessárias e as ações perceptíveis aos tipos de mudanças que devem se desencadear, uma das fortes percepções do grupo de trabalho, assim como contribuir para a eficácia de estratégias organizacionais, o estímulo à capacidade de organização e motivar para os ganhos de produtividade.



O grande desafio dos líderes é a coragem de correr riscos em uma economia mutável cujas mudanças são operadas constantemente. Neste sentido, a liderança requer basicamente a intensidade de crer na mudança e na inovação e a partir dessa visão impulsionar inovações e experimentações para encontrar novas estratégias a realização dos ajustes necessários para desencadear mudanças qualitativas (GOLDRATT & COX, 1997).

A liderança nas organizações é uma estratégia para estimular o trabalho em equipe desertando o interesse pela interatividade, a cooperação, o crescimento coletivo e a coesão na busca do alcance de metas e objetivos. O desafio do líder no período contemporâneo é solidificar e inspirar o fortalecimento do comprometimento dos integrantes da equipe para a contínua melhoria do desempenho coletivo.

Para Hamel e Prahalad (1995) a liderança é um fenômeno de grupo e, por outro, envolve um conjunto de influências interpessoais e recíprocas, exercida numa situação e dirigida por meio do processo da comunicação humana à consecução de um ou de diversos objetivos específicos. Como fenômeno, a liderança é encarada em seu aspecto social e ocorre exclusivamente em grupos sociais em função dos relacionamentos que existem entre as pessoas em uma determinada estrutura social e organizacional.

As dificuldades se acentuam com o padrão de requisitos necessários aos líderes nas organizações para formar equipes com base no conhecimento, informação e comunicação, a fim de permitir que desenvolvam seus talentos para aumentar o capital humano da empresa.

As situações conflitivas são inerentes ao ambiente empresarial, às tensões impostas no cotidiano do trabalho nas decisões, nos métodos de gerenciamento, nas relações interpessoais entre os diversos colaboradores, os conflitos de hierarquia e de conhecimentos e nas formas de competição entre os indivíduos são alguns dos motivos que levam ao conflito ou relacionamentos hostis e antagônicos entre as pessoas.

Os comportamentos que geram desejo de competição são considerados como elementos que podem nutrir futuras crises internas. Os conflitos são gerados pelos diferentes tipos de personalidade dos colaboradores e das próprias diferenças de

cada um, que envolvem objetivos e interesses comuns e individuais. Nas organizações é comum existir uma certa dose de hostilidade e ressentimento em relação às hierarquias, nem sempre é possível às gestões administrativas atender a todas as necessidades dos colaboradores. E nesse aspecto, o papel do líder nos problemas de crises é fundamental para a organização.

Byham et al. (2004) avalia que a liderança é um instrumento eficaz contra os conflitos internos. A comunicação e a persuasão são elementos essenciais nas relações com os colaboradores que estão em situação de conflitos nas relações de trabalho, onde é cada vez maior competitividade que gera inseguranças e uma deterioração na integração social de grupos de trabalho.

O trabalhador se confronta dia-a-dia com situações adversas como estresse, emoções muitas vezes negativas que provocam conflitos e desajustes causados por depressões e falta de motivação para produzir, criar, decidir com empenho e que na maioria das vezes possuem suas raízes em problemáticas individuais que acarretam distorções comportamentais que dificultam o relacionamento e a convivência com as pessoas.

Os conflitos entre equipes de trabalho podem ser amenizados pelos líderes no processo de desempenho das atividades nas empresas, a partir da inserção de atividades de psicodinâmica motivacional, na busca de novos paradigmas de administração de pessoas em situação de trabalho.

Atualmente as organizações utilizam o método de gerenciamento de crises como estratégia para manter a sinergia entre os grupos de trabalho, particularmente em situações que exigem tomadas de decisões ou nas formas de enfrentar problemas particulares ou em grupo. Torna-se cada vez mais comum, as empresas atribuírem muita importância à predisposição aos conflitos, as causas do fracasso empresarial.

As crises internas com colaboradores são uma fonte de problemas nas organizações, porque na maioria das vezes interfere no ritmo de trabalho. A convivência empresarial dos grupos depende essencialmente da maneira de lidar com diferenças individuais e das formas da liderança de lidar com as crises iniciais.

Assim, a organização precisa deter autoconfiança e determinação para gerenciar os conflitos e evitar um certo clima desagradável entre colaboradores que tem forte influência sobre a motivação de todo o grupo, principalmente nos processos de comunicação e motivação no trabalho individual e em grupo.

Todos aqueles que trabalham em grupo, precisam manter relações com outras pessoas, geralmente diferentes em vários aspectos. Se fosse possível a uma pessoa escolher dentre várias alternativas de ação sem precisar da colaboração ou sem infringir a liberdade do outro, esta seria uma situação de liberdade real ou genuína autonomia. Entretanto, na maioria das vezes, não se pode optar por uma decisão inteiramente pessoal e as diferenças individuais surgem e precisam ser enfrentadas, caso contrário se transformam em crises complexas.

A realidade social impõe às organizações a cada dia e cada vez mais um alto grau de interdependência nas relações que exigem boa comunicação e relações interpessoais entre as equipes de trabalho.

Os líderes empresariais carismáticos são vistos como pessoas muitas bem sucedidas e conseqüentemente tendem a despertar tanto admiração quanto à inveja de outros colaboradores que não conseguem alcançar as mesmas situações de vitória na carreira. As crises internas podem ser geradas por competitividade entre as pessoas

Em muitas organizações as competitividades internas entre os colaboradores chegam a níveis elevados que criam um constante ambiente de crises. As organizações especializadas empregam especialistas com grande preparo profissional em gerenciamento de crises e que se dedicam à criação, divulgação e aplicação de conhecimentos em equipes para atuar nesses casos.

As organizações geralmente colocam a questão do gerenciamento de crises para as lideranças que tem um status específico por liderarem os grupos de trabalho. Segundo Byham et al. (2004, p. 31):

O líder deve ter a capacidade de compreender outras pessoas e interagir com elas para alinhar o trabalho cooperativo, no sentido de motivar as relações nas empresas desenvolvem-se em decorrência do processo de interação entre os grupos que atuam em determinados setores, cujas atuações dependem fundamentalmente de relacionamentos de equilíbrio.

Nesse sentido, as crises que se processam entre colaboradores devem ser de conhecimento da gerência e dos líderes de forma que possam atuar para eliminar os riscos de crises internas.

O papel do líder é desafiante, porque deve ter habilidade suficiente e persuasão para empreender na organização um clima de interação, buscando desfazer com suas próprias ações os sentimentos de inveja, a partir de sua prática construtiva com padrões corretos de pensamento.

## 2.6 OS INSTRUMENTOS E FERRAMENTAS DE APOIO À FORMAÇÃO DE LIDERANÇAS EM EQUIPE DE TRABALHO

### 2.6.1 A Comunicação, a Informação e a Gestão da Tecnologia de Informática

Os instrumentos e ferramentas de apoio à formação de lideranças em equipes são diversificados, mas todos dependem da comunicação como oportunidade de encontro com o outro, a comunicação propõe uma ampla gama de possibilidades de interação no âmbito social, através dela as pessoas conseguem o entendimento, a coordenação e a cooperação que possibilitam o crescimento e desenvolvimento das organizações. Nesses processos de intercâmbio se atribuem e se delegam funções, estabelecem-se compromissos. A comunicação faz parte da estratégia que mobiliza a mudança.

Conforme Nardy (1999) por estas razões, toda instituição deve priorizar dentro de sua estrutura organizacional um sistema de comunicações e informação que dinamize os processos que a nível interno vivificam a entidade e a projetam para sua área de influência.

É através das ferramentas de comunicação interna e externa que se torna possível a processo de gestão do conhecimento entre as equipes de trabalho. Portanto, todos os recursos que a comunicação dispõe são utilizados como meio no processo administrativo e organizacional, através das comunicações institucionais internas que promovem a participação, a integração e a convivência no marco da cultura organizacional.

A falta de canais de comunicação ou a subutilização dos mesmos geram lentidão nos processos e nas ações, retardando as respostas e desinformações a respeito das decisões empresariais.

A comunicação corporativa deve ser dinâmica, planificada e concreta, constituindo-se numa ferramenta de direção ou orientação sinérgica, baseada numa retroalimentação constante (KOMINSKY, 1993).

Na comunicação corporativa, a percepção que tenham os públicos/target<sup>3</sup> é um dos aspectos mais importantes, já que dele depende o entendimento e a atitude que tomarão, o qual repercutirá na resposta à mensagem e a forma de retroalimentação que gerará. Da mesma forma, a comunicação corporativa se estabelece a partir dos paradigmas, que são os elementos de referência, dados pela visão e a missão da empresa, que têm que conhecer todos os trabalhadores, desde os níveis de tomadas de decisão e todos os processos necessários ao desenvolvimento das equipes.

Uma comunicação corporativa eficiente está baseada no estabelecimento de uma ponte onde o emissor tenha detectado o objeto, a linguagem e o conteúdo correto, conhecendo previamente quem é o receptor prevendo qual será seu feedback (fazer as coisas corretas de modo correto). A comunicação corporativa eficiente se baseia em dois cenários fundamentais:

A estrutura de uma boa política de comunicação, onde se identificam os pontos de partida reconhecidos, o estabelecimento de padrões de qualidade na projeção e uma coordenação para integrar toda a comunicação que se projeta.

Um características específicas da campanha, onde se identifica os elementos relacionados com a análise do problema, o desenvolvimento da estratégia comunicacional, os planos de implantação e o cálculo da efetividade do programa de comunicação corporativa (NEVES, 2000).

Segundo Kominsky (1993), a comunicação é um dos fatores fundamentais no funcionamento das organizações sociais, é uma ferramenta, um elemento chave na organização e joga papel primordial na manutenção da instituição. Sua atividade é

---

<sup>3</sup> O público/target é o conjunto de pessoas a quem vão dirigidas às mensagens.

possível graças ao intercâmbio de informação entre os diferentes níveis e posições do meio; entre os membros se estabelecem padrões típicos de comportamento comunicacional em função de variáveis sociais; isso supõe que cada pessoa realiza um papel comunicativo específico.

As comunicações internas são uma construção diária: nas reuniões, no intercâmbio diário, permanente, nos espaços de discussão e de reflexão (seminários, reuniões, classes), na difusão de mensagens (notas, memorandos, telefone, cartazes, mensagens), nos encontros casuais, no reconhecimento e respeito pelas expressões do outro nas empresas.

De acordo com essa concepção, a principal função da adoção de uma política de tecnologia de informática é simplificar os procedimentos Gestão Estratégica, concebido integralmente para atender as necessidades dos profissionais que atuam em funções críticas do processo de gerenciamento da inovação. Na visão de Rossato (2003, p. 67):

Trata-se de capacitar os profissionais que atuam em organizações que têm na inovação a base do crescimento sustentável e que buscam vantagens estratégicas a partir de sua capacidade de mobilizar conhecimento, experiência e competências tecnológicas para criar novos produtos, processos e serviços.

A Gestão de Informatização visa oferecer à empresa os recursos necessários à adoção das melhores práticas na estruturação das funções de Informática, melhor relacionamento com as áreas usuárias, as melhores metodologias de desenvolvimento, melhores planos de desenvolvimento dos projetos, com ou sem a utilização de serviços terceirizados, melhores processos. A gestão da inovação tecnológica tendo como fio condutor a interação desta com a estratégia competitiva da empresa, seja ela industrial ou de serviços. A capacidade de inovar exige o desenvolvimento sistemático de competências e atividades que estão distribuídas entre distintas funções da organização.

A gestão permite o desenvolvimento de ações decisórias que permitem identificar a posição da empresa no cenário econômico com clientes e seus limites e possibilidades na função de produção e função de aprendizagem. Este processo tem não só uma dimensão individual, mas também uma dimensão coletiva e interativa

que pode designar-se por aprendizagem organizacional. Neste quadro, o papel e a crescente importância do fator humano na vida das organizações, tornam-se dificilmente dissociáveis, já que as mudanças qualitativas dependem das capacidades individuais e coletivas dos recursos humanos.

A formação passa a ser um componente essencial da gestão dos recursos humanos, no interior da organização. Através de uma estratégia de formação global, participada e interativa, é possível construir uma visão partilhada do futuro da organização, das suas finalidades, dos meios de ação, dos valores que lhe estão subjacentes.

A otimização do potencial formativo dos contextos de trabalho passa, em termos de formação, pela criação de dispositivos e dinâmicas formativas que facilitem a transformação das experiências vividas no quotidiano profissional em aprendizagens.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A metodologia do estudo se orientará pela pesquisa bibliográfica e exploratória centrada nas contribuições teóricas de vários autores que realizaram estudos sobre as questões ambientais que envolvem o meio ambiente e as normas do Direito e as questões ambientais relacionadas a acidentes com petróleo. Trata-se de um estudo com a finalidade conhecer e descrever contribuições científicas sobre o tema. Conforme Martins (2000, p. 45):

Pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho desta natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir fontes bibliográficas.

Assim, verifica-se que a pesquisa bibliográfica é fundamental para o desenvolvimento dos pressupostos de pesquisa. Conforme descreve Andrade (2003, p. 44):

A bibliografia é um recurso de pesquisa formada por livros, revistas, publicações avulsas e imprensa escrita por especialistas. Portanto, a pesquisa bibliográfica tem a finalidade de colocar o pesquisador em contato direto com a manipulação de suas informações.

A pesquisa é uma fonte de ação que estabelece a relação entre o fenômeno e o pesquisador que permite a ação de realizar uma descritiva ou experimental para favorecer ao pesquisador conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado, existentes sobre determinado assunto, tema ou problema.

O estudo é também de caráter exploratório e tem as funções de proporcionar maiores informações sobre determinado assunto, facilitar a delimitação do estudo e a definição de objetivos ou formulação de hipóteses para desenvolver uma boa pesquisa sobre determinado assunto.

O estudo tem a finalidade de conhecer as contribuições científicas sobre o tema, com base descritiva das características apresentadas pelos vários autores que fundamentaram a pesquisa.



## 4 RESULTADOS DA PESQUISA E RECOMENDAÇÕES

A importância da formação de lideranças nas equipes de trabalho nas organizações se constitui em uma estratégia nos casos de sucessões e aposentadorias de líderes, essa preparação de lideranças estabelece o critérios de manutenção das redes de experiência profissional.

Verificou-se que autores como Hamel (1995); (Biham et al (2004) e Robbins (2002) que as organizações implementam as estratégias de formação de lideranças nas equipes com o objetivo de adequá-las aos objetivos da empresa, através da escolha de estratégias como a criação de equipes interfuncionais e o investimento em Educação Corporativa.

Os critérios dos programas de formação de lideranças nas equipes se enquadram na criação de Grupos de Aceleração sob a orientação de um monitor que aplica as técnicas de aprendizagem organizacional a partir do método dialógico e da estratégia de solução de problemas para as equipes.

O perfil de liderança para atuar com equipes de trabalhos nas organizações está representado pela figura do líder que sabe ouvir, dialogar, é fundamental ter autoconfiança e controle das emoções, empatia com as equipes, humildade e ter entusiasmos e energia para motivar o ambiente de trabalho.

Os instrumentos e ferramentas de apoio à formação de lideranças em equipe de trabalho são marcados pelo uso de comunicação interna, informação tecnológica e gestão da informação. Essas ferramentas favorecem a execução da Educação Corporativa e o compartilhamento das experiências.

As habilidades e conhecimentos necessários à formação de liderança em equipes se constituem na capacidade de solucionar problemas, saber lidar com desafios e mudanças e transformar essas situações em oportunidades para crescimento profissional e pessoal.

#### 4.1 RECOMENDAÇÕES

- Desenvolver com as equipes análises de indicadores de eficiência das estratégias e métodos de Educação Corporativa, com a finalidade de mensurar os resultados de eficiência entre as equipes;
- Determinar o uso de Avaliação de Desempenho entre as equipes;
- Proceder a métodos baseados em Gestão do Conhecimento e Gerenciamento de Projetos e Planejamento Estratégico;
- Executar plano de carreiras para as categorias profissionais com a finalidade de desenvolver a motivação e a valorização dos Recursos Humanos qualificados.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Constatou-se no estudo que as equipes se constituem no alicerce das organizações de alto desempenho e que por mais que se tente é impossível chegar ao alto desempenho sem elas. Nesse contexto, a empresa decidiu estimular o potencial das equipes favorecendo as condições de evolução de lideranças que se efetivem na empresa como grandes pontos de produtividade e motivação. Portanto, as equipes trazem várias vantagens às organizações, entre elas o reconhecimento de que as equipes aumentam a produtividade, são mais criativas e eficientes na resolução de problemas e, portanto, significam processos melhorados.

Avaliou-se que as organizações implementam as estratégias de formação de lideranças nas equipes através de um processo de treinamento executivo caracterizado pelos grupos de Aceleração que têm proporcionado conhecimentos, experiências profissionais e habilidades específicas às equipes que tendem a vivenciar situações de enfrentamento de desafios que promovem a aprendizagem organizacional.

A aprendizagem das equipes se efetiva com base na formação de lideranças sob a diretriz de um monitor. O papel do monitor é estimular as equipes de trabalho a desenvolver sua própria autonomia e a partir de experiências simuladas de situações fictícias na empresa, articular soluções e saídas para as crises e problemáticas inerentes à administração.

Os critérios dos programas de formação de lideranças nas equipes tendem a ser determinados por métodos e técnicas de aprendizagem corporativa que integram as experiências individuais e grupais para o enriquecimento de toda a equipe. As organizações investem em recursos de comunicação, informação e tecnologia de informática para garantir o sucesso da aprendizagem organizacional.

Constatou-se que o perfil de liderança para atuar com equipes de trabalhos nas organizações é marcado por atitudes, posturas e comportamentos de humildade, de saber ouvir o outro, de empatia, de confiança, de flexibilidade e de boa comunicação interpessoal.

Os instrumentos e ferramentas de apoio à formação de lideranças em equipe de trabalho se constituem no processo de comunicação interno que garante a inter-relação entre os grupos e o conhecimento das tomadas de decisões. A tecnologia de informática garante a gestão do conhecimento e a assimilação da cultura organizacional.

Verificou-se que as habilidades e conhecimentos necessários à formação de liderança em equipes se constituem na capacidade de respeitar o grupo e suas experiências, mantendo posturas flexíveis diante das equipes de trabalho.

## 6 REFERÊNCIAS

- AKTOUF, Omar. **A Administração entre a tradição e a renovação**. São Paulo: Atlas, 1997.
- ARGYRIS, C. **Personalidade e organização**. Rio de Janeiro: Renes, 1968.
- BARROS NETO, João Pinheiro de. **Teorias da Administração**: Curso compacto: manual prático para estudantes e gerentes profissionais. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- BLAKE, Robert R.; MOUTON, Jane Srygley. **O grid gerencial**. São Paulo: Pioneira, 1975.
- BLANCHARD, Kenneth; HERSEY, Paul; GUEST, Robert H. **A mudança organizacional através da liderança eficaz**. Trad. De Augusto Câmara Neiva. São Paulo: Multimédia, 1980.
- BONFIM, D. **Pedagogia do treinamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.
- BRYMAN A. Leadership in organizations. In: CLEGG, Hardy C.; NORD, W. R. (coord.). **Handbook of organization studies**. Nova York: Ed. Sage, 1996.
- BYHAM, William C. et al. **Formando líderes**: como identificar, desenvolver e reter talentos de liderança. São Paulo: Pretince Hall, 2004.
- COVEY, Stephen R. **O líder do futuro**: três funções do líder no novo paradigma. São Paulo: Futura, 1996.
- DRUCKER, Peter F. **O gerente eficaz**. Rio de Janeiro: Zahar, 1968.
- \_\_\_\_\_. **Administração para o futuro**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- DUBRIN, Andrew J. **Princípios de administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1998
- FAYOL, H. **Administração industrial e geral**: previsão, organização, comando, coordenação. São Paulo: Atlas, 1977.
- FIEDLER, Fred E. **Liderança e administração eficaz**. São Paulo: Pioneira, 2001.
- FLEURY, Afonso C. Corrêa; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Aprendizagem e inovação organizacional**. São Paulo: Atlas, 2001.
- GOLDRATT, Eliyahu M.; JEFF, Cox. **A meta**. São Paulo: Educator, 1997.
- GUDMAN, Edward. **Talento**: desenvolvendo pessoas e estratégias para obter resultados extraordinários. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1999.
- HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**. São Paulo: Campus, 1995.

- HERZBERG, Frederich et al. **Word and nature of man**. Nova York: Wiley, 1959.
- KATZ, D.; KAHN, R. L. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1978
- KLEIN, David, A. **A gestão estratégica do capital intelectual: recursos para a economia baseada em conhecimentos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.
- KOZMINSKI, Andrzej K. **Organizational communication and management**. Nova York: Suny Press, 1993.
- LIKERT, Rensis. **Novos padrões de Administração**. São Paulo: Pioneira, 1971.
- LUCKESI, Cipriano C. **Avaliação da aprendizagem escolar**. 15. ed. São Paulo: Cortez, 2003.
- MAcGREGOR, Douglas. **Teoria geral da Administração: uma introdução**. São Paulo: Pioneira, 1975.
- MEGGINSON, Leon C. et al. **Administração: conceitos e aplicações**. São Paulo: Harper & How do Brasil, 1986.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- NARDY, Cid. **O desafio da mudança: como gerenciar as transformações e os resultados das empresas**. São Paulo: Gente, 1999.
- NEVES, Roberto de Castro. **Imagem empresarial**. Rio de Janeiro, Mauad, 2000.
- NOCE, Franco. **A importância dos processos psicossociais: Um enfoque na liderança**. Disponível em: <[http://www.eef.ufmg.br/sobrape/artigo3\\_final.pdf](http://www.eef.ufmg.br/sobrape/artigo3_final.pdf)>. Acesso em:
- PARKER, Glenn M. **O Poder das equipes**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- PINTO, Marli Dias de Souza. **Profissional da informação na busca de liderança e na convergência de competências**. 2003, 250 fls. Tese (Doutorado Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal da Santa Catarina, Florianópolis, 2003.
- OUIMET, Gérard. As armadilhas dos paradigmas da liderança. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 42, no. 2, p. 8-16, abr./set. 2002.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2002.
- ROSSATO, Denis. **Planejamento de sistemas de informação e informática: guia prático para planejar a tecnologia da informação integrada ao planejamento estratégico das organizações**. São Paulo: Atlas, 2003.
- STARKEY, Ken. **Como as organizações aprendem**. São Paulo: Ed. Futura, 1997.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1995.

TAYLOR, Frederick W. **Princípios de administração Científica**. São Paulo: Atlas, 1979.

WHEATLEY, Margaret J. **Liderança e a nova ciência**. São Paulo: Cultrix, 1999.