



**FACULDADE DE PINDAMONHANGABA**

**Julia Gracielle dos Santos Costa**

**A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DO FATOR  
LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES**

**Pindamonhangaba – SP  
2012**



**FACULDADE DE PINDAMONHANGABA**

**Julia Gracielle dos Santos Costa**

**A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DO FATOR  
LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES**

Trabalho de Conclusão de Curso para atender parte dos requisitos para obtenção do Diploma de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos pelo Curso de Tecnologia de Gestão de Recursos Humanos da Faculdade de Pindamonhangaba.

Orientador: Prof. Esp. Mirtes Ribeiro Junior

**Pindamonhangaba – SP  
2012**



FACULDADE DE PINDAMONHANGABA

**Julia Gracielle dos Santos Costa**

**A importância do treinamento e desenvolvimento do fator liderança nas organizações**

Trabalho de Conclusão de Curso para atender parte dos requisitos para a obtenção do Diploma de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos pelo Curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos da FAPI – Faculdade de Pindamonhangaba.

Pindamonhangaba, 26 de novembro de 2012.

---

Prof. M. Sc. Frederico Cardoso Soderer Toledo  
Coordenador do Curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Esp. Mirtes Ribeiro Junior  
Faculdade de Pindamonhangaba  
Orientador

---

Prof. Esp. Adriano Santana  
Faculdade de Pindamonhangaba

-

---

Prof. Esp. Rodolfo Bueno  
Faculdade de Pindamonhangaba

Dedico com gratidão e amor para uma  
pessoa muito especial em minha vida,  
meu esposo, por todo amor, dedicação,  
compreensão e incentivo.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, que nos momentos mais difíceis ouviu as minhas orações e me conduziu no caminho certo, porque sem Ele jamais iria conseguir estar aqui, por ter me dado forças e coragem para enfrentar esse desafio.

Ao meu amigo, companheiro e esposo, que sem o seu incentivo não teria conseguido.

A minha família, pelo apoio, compreensão e orgulho que sempre demonstraram para me manter motivada a concretizar esse objetivo.

Ao professor Mirtes Ribeiro, pela contribuição decisiva para o desenvolvimento do trabalho, por sua dedicação, empenho e paciência na minha orientação.

A todos os professores que contribuíram de alguma forma para a minha formação acadêmica, profissional e pessoal.

A todos que direta ou indiretamente colaboraram para realização deste trabalho.

"Apesar dos nossos defeitos, precisamos enxergar que somos pérolas únicas no teatro da vida e entender que não existem pessoas de sucesso e pessoas fracassadas. O que existem são pessoas que lutam pelos seus sonhos ou desistem deles."

*Augusto Cury*

## RESUMO

COSTA, Julia Gracielle dos Santos. **A importância do treinamento e desenvolvimento do fator liderança nas organizações** 2012. No. 54 f. Monografia. Curso de Tecnologia de Gestão de Recursos Humanos, Faculdade de Pindamonhangaba – FAPI, Pindamonhangaba, SP.

O presente trabalho tem por objetivo demonstrar a importância do treinamento e desenvolvimento da liderança nos tempos de grandes mudanças nas organizações. Essas mudanças exigem das empresas uma adaptação rápida para que elas possam sobreviver no mercado que está cada vez mais globalizado e competitivo. O desenvolvimento de liderança tem como objetivo desenvolver no líder uma nova visão para liderar eficazmente, aumentando a consciência individual e a percepção dos fatores que geram clima e motivação favoráveis. A questão liderança e motivação se tornaram de suma importância, por isso o papel do líder e o seu estilo de liderança são fundamentais, ela consiste na habilidade de conduzir o comportamento dos liderados para o alcance dos objetivos comuns, conduzindo as organizações para o sucesso.

**Palavras-Chave: Liderança, Líder, Motivação.**

## **ABSTRACT**

COSTA, Julia Gracielle dos Santos. The importance of training and developing factor leadership in organizations factor. 2012. No. 54 f. Monograph. Technology Course of Human Resources Management, Faculty of Pindamonhangaba – FAPI, Pindamonhangaba, SP.

This paper aims to demonstrate the importance of training and leadership development in times of great change in organizations. These changes require businesses to adapt quickly so they can survive in the market that is increasingly globalized and competitive. Leadership development aims to develop a new vision for the leader to lead effectively, increasing individual awareness and perception of the factors that create favorable climate and motivation. The question leadership and motivation have become of paramount importance, so the role of the leader and his leadership style are paramount, it is the ability to drive behavior led to the achievement of common goals, leading organizations to success.

**Key Words:** Leadershipe, Leader, Motivation.



## LISTA DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| Figura 1. Formação da cultura organizacional.....                        | 21 |
| Figura 2. Disciplinas Comportamentais.....                               | 28 |
| Figura 3. Etapas do Processo do treinamento e desenvolvimento.....       | 32 |
| Figura 4. Diagnóstico da situação de defasagem completa.....             | 32 |
| Figura 5. Programação de treinamento.....                                | 33 |
| Figura 6. A transformação do conhecimento em riqueza organizacional..... | 38 |
| Figura 7. Teorias sobre liderança.....                                   | 42 |

## LISTA DE QUADROS

|  |    |
|--|----|
| Quadro 1. Exemplos de organizações .....                               | 15 |
| Quadro 2. Ramos de Atividades.....                                     | 17 |
| Quadro 3. Funções básicas.....   | 18 |
| Quadro 4. Exemplos de valores adotados pelas organizações.....         | 20 |
| Quadro 5. Disciplinas Comportamentais.....                             | 27 |
| Quadro 6. Objetivos específicos do treinamento e desenvolvimento ..... | 31 |
| Quadro 7. Objetivos genéricos do treinamento e desenvolvimento.....    | 31 |
| Quadro 8. Formas de avaliação dos programas de treinamento .....       | 34 |
| Quadro 9. Os três estilos de liderança.....                            | 43 |

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

ADM – Administração

CO – Conhecimento organizacional

CHA- Conhecimento, habilidade e atitude

FAPI – Faculdade de Pindamonhangaba

T&D – Treinamento e Desenvolvimento

## SUMÁRIO

|  |           |
|--|-----------|
| Lista de Figuras .....                                       | 8         |
| Lista de Quadros .....                                       | 9         |
| Lista de Abreviaturas .....                                  | 10        |
| <b>1 INTRODUÇÃO .....</b>                                    | <b>13</b> |
| <b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>                         | <b>15</b> |
| <b>2.1 Definição de Empresa ou Organização .....</b>         | <b>15</b> |
| <b>3 ASPECTOS ESTRATÉGICOS .....</b>                         | <b>19</b> |
| <b>3.1 Cultura Organizacional .....</b>                      | <b>19</b> |
| 3.1.1 Conceitos de Cultura Organizacional .....              | 19        |
| 3.1.2 Principais Elementos da Cultura Organizacional .....   | 20        |
| 3.1.3 A Formação da Cultura Organizacional .....             | 21        |
| 3.1.4 Fatores que influenciam a Cultura Organizacional ..... | 21        |
| <b>3.2 Avaliação de Desempenho .....</b>                     | <b>22</b> |
| 3.2.1 Definição de Avaliação de Desempenho .....             | 22        |
| 3.2.2 Objetivos da Avaliação de Desempenho .....             | 23        |
| 3.2.3 Responsabilidades pela Avaliação de Desempenho .....   | 23        |
| 3.2.4 Métodos de Avaliação de Desempenho .....               | 25        |
| <b>3.3 Comportamento Organizacional .....</b>                | <b>25</b> |
| 3.3.1 Conceito de Comportamento Organizacional .....         | 25        |
| 3.3.2 Disciplinas Comportamentais .....                      | 26        |
| 3.3.3 Habilidades dos Executivos .....                       | 29        |
| <b>3.4 Treinamento e Desenvolvimento .....</b>               | <b>29</b> |

|   |           |
|---|-----------|
| 3.4.1 Conceito de Treinamento e Desenvolvimento ..... | 29        |
| 3.4.2 Objetivo do Treinamento e Desenvolvimento.....  | 30        |
| 3.4.3 Processos do Treinamento e Desenvolvimento..... | 31        |
| <b>4 VANTAGEM COMPETITIVA .....</b>                   | <b>35</b> |
| <b>4.1 Clima Organizacional.....</b>                  | <b>35</b> |
| <b>4.2 Motivação .....</b>                            | <b>36</b> |
| <b>4.3 Gestão do Conhecimento.....</b>                | <b>37</b> |
| <b>5 LIDERANÇA .....</b>                              | <b>40</b> |
| <b>5.1 Conceito de Liderança.....</b>                 | <b>40</b> |
| <b>5.2 Principais Teorias sobre Liderança.....</b>    | <b>41</b> |
| 5.2.1 Teoria Traços de Personalidades.....            | 42        |
| 5.2.2 Teoria sobre Estilos de Liderança.....          | 42        |
| 5.2.1 Teoria Situacionais da Liderança.....           | 44        |
| <b>5.3 Características do Líder.....</b>              | <b>45</b> |
| <b>5.4 Desenvolvendo líderes.....</b>                 | <b>46</b> |
| <b>6 CONCLUSÃO.....</b>                               | <b>49</b> |
| <b>REFERÊNCIAS.....</b>                               | <b>51</b> |

## INTRODUÇÃO

O trabalho tem a finalidade de apresentar a importância do treinamento e do desenvolvimento da liderança nas organizações, como principal responsável em motivar e criar relações, e mostrar a liderança como um dos fatores fundamentais para o sucesso das organizações, e o importante papel que este exerce sobre a motivação humana para trabalho.

A partir das transformações que vêm ocorrendo no âmbito das empresas, e como causa principal de todas essas mudanças, encontram-se a globalização de economia e a abertura dos mercados, ocasionando uma concorrência acirrada entre o mercado, em plena era da informação, as organizações tentam atender as exigências do mercado que crescem a cada dia, trazendo às empresas constantes desafios em atingir padrões de qualidade e produtividade. (Marras,2011).

Para Rocha & Salles (2005), a velocidade da mudança que ocorre no mundo exige das organizações adaptação e respostas rápidas dos novos desafios.

Segundo Chiavenato (2009, p.1),

A globalização, o desenvolvimento tecnológico e a mudança e transformação da sociedade fazem com que a capacidade de sobrevivência e excelência das organizações passe cada vez mais a depender forte e diretamente das habilidades e competências das pessoas que nelas trabalham.

Então em uma época em que a globalização, a competitividade, o impacto da tecnologia, as mudanças aceleradas, se tornaram os maiores desafios, as organizações estão utilizando o conhecimento das pessoas, e colocando em ação rápida e eficaz, buscando soluções satisfatórias, novos produtos e serviços inovadores.

A organização é formada por pessoas, que é seu principal parceiro e fonte de competitividade, o capital humano é o principal patrimônio da organização, são as pessoas que pensam, interpretam, avaliam, raciocinam, decidem e agem dentro das organizações.

Depois das fortes mudanças nas organizações, elas estão mostrando crescente interesse pela gestão do conhecimento, disponibilizando de forma continua mais recursos para esta área, pois está sendo exigido cada vez mais dos profissionais conhecimentos mais profundos.

A competitividade e sustentabilidade das organizações dependem do conhecimento, habilidade, atitude e competências das pessoas. Segundo Chiavenato (2009, p3),

O segredo das organizações bem-sucedidas é saber consolidar e reciclar o conhecimento entre seus funcionários, treinar, preparar e desenvolver os funcionários que tenham condições permanentes de lidar com a mudança e inovação, de proporcionar valor à organização e ao cliente e, sobretudo, de mantê-la sempre eficaz e competitiva em um mundo globalizado e de intensa concorrência.

Por isso é importante o desenvolvimento do fator liderança nas organizações, pois se liderar corretamente as capacidades existentes na empresa será de vital importância para o seu sucesso. Disse Chiavenato (2009, p.17), “desenvolva as pessoas e elas desenvolverão as organizações”.

Portanto, havendo crescimento da parte do líder, haverá crescimento das equipes, o qual conduzirá ao crescimento das áreas funcionais e este ao crescimento da organização.

Serão expostas características de diversas abordagens, como além do treinamento e desenvolvimento, o quanto é importante a cultura organizacional, o comportamento organizacional e a avaliação de desempenho como fator de interferência junto ao capital intelectual da empresa, aumento de produtividade, entre outros benefícios.

A escolha deste tema foi pretendida por estar em grande destaque nos dias de hoje, pois o mercado está muito competitivo e dinâmico, e as organizações estão em constantes desafios em atingir padrões de qualidade e produtividade. Fazendo com que as empresas busquem profissionais bem preparados e capacitados para se obter o sucesso.

O objetivo deste trabalho é de conhecer melhor o papel fundamental do treinamento e desenvolvimento do fator liderança para o sucesso das organizações, a fim de contribuir com as organizações para formação de líderes treinados e desenvolvidos e a importância do treinamento e desenvolvimento dos líderes no gerenciamento de equipes de trabalho dentro das organizações e mostrar os benefícios que o capital intelectual pode trazer para as organizações.

Para realização deste trabalho foi utilizada a pesquisa bibliográfica, que foi desenvolvido a partir de consultas a materiais relacionados ao assunto.

Justificativa do tema constitui na seguinte pergunta: Como o treinamento e desenvolvimento podem beneficiar uma organização?

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Definição de Empresa ou Organização

Entende-se que organização é o agrupamento de pessoas, que se reuniram de forma estruturada e deliberada e em associação, traçando metas para alcançarem objetivos planejados e comuns a todos os seus membros, (Lacombe, Heilborn, 2003).

De acordo com Moraes (2004, p.91):

Organizações são instituições sociais e a ação desenvolvida por membros é dirigida por objetivos. São projetadas como sistemas de atividades e autoridade, deliberadamente estruturados e coordenados, elas atuam de maneira interativa com o meio ambiente que as cerca.

Segundo Chiavenato, (2004B, p.22), “a organização é um sistema de atividades conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas. A cooperação entre elas é essencial para a existência da organização.

Segue abaixo o Quadro 1 com alguns exemplos de organizações:

|   |   |   |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas Industriais</li> <li>• Bancos e Financeiras</li> <li>• Escolas e Universidades</li> <li>• Lojas e Comércio</li> <li>• Igreja</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hospitais e Laboratórios</li> <li>• Rádio e Televisão</li> <li>• Empresas Jornalísticas</li> <li>• Empresas de Consultoria</li> <li>• Empresas de Auditoria</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cinema e Teatro</li> <li>• Empresas de Propaganda</li> <li>• Clínicas Médicas</li> <li>• Restaurantes</li> <li>• Shopping Centers</li> </ul> |
|---|---|---|

**Quadro 1 – Exemplos de Organizações**

Fonte: CHIAVENATO (2004 p. 23)

De acordo com os seus objetivos, as organizações são criadas para obtenção de produtos e/ou serviços, com a finalidade de lucro ou não. Possuem algumas características que são básicas e comuns a quase todas as existentes. As organizações possuem objetivos



desde seu início, pois foram criadas para atender a necessidades específicas, (Maximiano, 2007).

As organizações são criadas a fim de prover produtos ou serviços, e podem ser de atividade econômica ou social. As organizações de natureza econômica têm caráter específico a finalidade de lucro. E as organizações de natureza social, são voltadas às ações comuns ou utilidades públicas sem finalidade lucrativa.

A segmentação do mercado consiste num processo de análise e identificação de grupos de clientes com necessidades e preferências homogêneas. Através desse processo o mercado é dividido em clientes com necessidades e preferências semelhantes, permitindo que a empresa se adapte melhor ao seu público alvo.

Segundo Churchill, Peter, (2000, p.204-205),

Segmentação de mercado é o processo de dividir um mercado em grupos de compradores que tenham semelhantes necessidades e desejos, percepções de valores ou comportamentos de compra. Os indivíduos ou organizações de cada grupo – ou segmento – do mercado podem responder de maneira semelhante a uma determinada estratégia de marketing. As empresas usam as informações para decidir a quais segmentos de mercado podem atender de forma mais lucrativa, enquanto as organizações sem fins lucrativos usam-nas para serem mais eficientes no alcance de suas metas. O segmento específico de mercado que uma organização seleciona para servir é chamado de mercado-alvo.

Com a segmentação, a empresa poderá obter muitas vantagens. Poderá fazer melhores trabalhos frente à concorrência, dedicando-se a fatias de mercado que tenha melhor condições de atender. Por esta razão que a segmentação do mercado facilita a empresa desenvolver e comercializar produtos que se aproximem mais à satisfação das necessidades de seus consumidores.

De acordo com Chiavenato (2004, p.45), “É importante definir qual é o tipo de empresa que você quer iniciar”. As empresas existem para servir à sociedade com produtos ou serviços. Existem vários tipos de empresas, dependendo do seu ramo de atividade.

As empresas podem ser classificadas como: empresas industriais, comerciais e prestadoras de serviços.

As empresas industriais segundo Chiavenato (2004, p. 43), são as empresas que produzem bens de produção ou bens de consumo através da transformação de matérias primas em produtos acabados ou mercadorias, sendo que as indústrias que produzem bens de

consumo oferecem ao consumidor final, enquanto as que produzem bens de produção, geralmente são fornecedoras de outras indústrias ou empresas comerciais.

As empresas comerciais de acordo com Chiavenato (2004, p. 44), são empresas que vendem mercadorias diretamente ao consumidor (comércio varejista), ou compram do produtor para vender ao varejista (comércio atacadista).

E as empresas prestadoras de serviços para Chiavenato (2004, p. 44), “São empresas que oferecem trabalhos especializados, como transporte, educação, saúde, comunicação, lazer, serviços de manutenção, etc. Não produzem mercadorias, mas atividades profissionais”.

Dentro dos ramos de atividades existem vários setores a serem explorados por uma empresa, segue alguns exemplos de cada setor:

|                                |   |
|--------------------------------|---|
| Setor Industrial               | Gráfica, calçado, vestuário, bebidas, mobiliário, couros, metalurgia, mecânica, entre outros. |
| Setor Comercial                | Veículos, tecidos, combustíveis, ferragens, roupas, acessórios e outros.                      |
| Setor de prestação de Serviços | Alimentação, transporte, turismo, saúde, educação, lazer, entre outros.                       |

**Quadro 2 – Ramos de Atividades**

Fonte: CHIAVENATO (2004, p.44)

É preciso estar atento às funções básicas da empresa e ter visão abrangente da organização. Abaixo mostraremos um quadro com as seis funções básicas que uma organização precisa ter:

|                         |   |
|-------------------------|---|
| Funções técnicas        | Relacionadas com a produção de bens ou de serviços da empresa;          |
| Funções comerciais      | Relacionadas com compra, venda e permutação;                            |
| Funções financeiras     | Relacionadas com procura e gerência de capitais;                        |
| Funções de segurança    | Relacionadas com proteção e preservação de bens e das pessoas;          |
| Funções contábeis       | Relacionadas com inventários, registros, balanços custos e estatística; |
| Funções administrativas | Relacionadas com a integração de cúpula das outras cinco funções.       |

### Quadro 3 – Funções básicas

Fonte: Fayol (2000, p.83)

Segundo Maximiano, (2003), as principais funções organizacionais e que são coordenadas pela administração geral da empresa, são:

- **Produção (operações)** – tem como objetivo transformar insumos (matérias-primas e outros) em produtos ou serviços para suprir as necessidades dos clientes.
- **Marketing** – estabelece relações entre a organização e seus clientes. Abrange as diferentes atividades de pesquisa e desenvolvimento de produtos, distribuição, preço, e promoção (publicidade e propaganda);
- **Pesquisa e desenvolvimento** – essa função tem como objetivo, transformar as informações de marketing, as melhores idéias e os avanços tecnológicos e da ciência em produtos e serviços;
- **Finanças** – atende à organização cuidando eficazmente e protegendo os seus recursos financeiros. São de competência das finanças os investimentos, financiamentos, controle e destinação dos resultados;
- **Recursos humanos** – também é chamado de gestão de pessoas, começa com os cuidados com a entrada de pessoas na organização, sua permanência e até a sua saída. Tem como componentes as tarefas de: planejamento, recrutamento e seleção de pessoas para a mão-de-obra necessária, treinamento e desenvolvimento, avaliação e desempenho, remuneração ou compensação, higiene, saúde e segurança, administração de pessoal e funções pós-emprego.

Podemos concluir, para que as organizações funcionem adequadamente e atinjam seus objetivos, é necessário que as tarefas ou funções especializadas sejam executadas.

Nesse t3pico mostramos uma pequena defini33o de empresa ou organiza33o, na qual foi relacionado porte, perfil, segmentos da empresa e suas fun33oes, para ajudar na interpreta33o do trabalho.

### **3 ASPECTOS ESTRAT33GICOS**

Descreveremos neste capitulo algumas disciplinas que teve contribui33o com o presente trabalho, apontando as principais caracter33sticas: Cultura Organizacional, Avalia33o de Desempenho, Comportamento Organizacional e Treinamento & Desenvolvimento.

#### **3.1 Cultura Organizacional**

Podemos compreender diante dessa disciplina, como a cultura organizacional 33 um fator importante tanto nas organiza33oes privadas quanto nas p33blicas, pois uma cultura forte pode proporcionar estabilidade nas empresas, e como ela pode ter influ33ncia nas atitudes e nos comportamentos de seus membros. (Robbins, 2010 p.501)

Neste t3pico abordaremos: Conceito, principais elementos, forma33o, e fatores que influenciam a cultura organizacional.

##### **3.1.1 Conceito de Cultura Organizacional**

A cultura organizacional se forma de maneira consensual, na medida em que os membros de um grupo encontram uma resposta ao padr33o do grupo a que pertence. (Marras, 2011 p.293)

Para Lacombe, Heilborn (2003, p.354), “33 um conjunto de valores em vigor numa empresa, suas rela33oes e sua hierarquia, definindo os padr33oes de comportamento e de atitudes que governam as a33oes e decis33oes mais importantes da administra33o”.

33 um sistema de valores compartilhados pelos membros de uma organiza33o que a diferencia das demais. (Robbins, 2010 p. 501)

Cultura Organizacional pode ser definida como um modelo de suposições básicas que os grupos inventam, descobrem ou desenvolvem com a experiência para enfrentar seus problemas. Ela é formada por seus valores éticos e morais, princípios, crenças, políticas internas e externas, sistemas, e clima organizacional. São “regras” que todos os membros dessa organização devem seguir e adotar como diretrizes e premissas para guiar seu trabalho.

### 3.1.2 Principais elementos da cultura organizacional

De acordo com Marras (2011, p.293), os valores, os ritos, os mitos e os tabus compõem a cultura organizacional, veremos abaixo os quatros componentes:

- a) Valores:** são crenças e conceitos que moldam o contorno cultural de um grupo, estabelecendo padrões de comportamento, de avaliação e de imagem. Nas organizações os valores determinam quais as prioridades e os caminhos que a empresa deseja seguir na busca de seus objetivos.

Na tabela abaixo mostraremos alguns exemplos de valores adotados pelas organizações e seus respectivos pesos:

| <b>Valores organizacionais</b>               | <b>Peso %</b> |
|--|---------------|
| Busca de inovação tecnológica                | 100           |
| Lucratividade                                | 100           |
| Assistência e desenvolvimento de pessoas     | 90            |
| Seriedade e honestidade                      | 90            |
| O cliente acima de tudo                      | 90            |
| Preocupação com a qualidade                  | 80            |
| Segurança                                    | 80            |
| Imagem da empresa                            | 70            |
| Relacionamento interpessoal                  | 60            |
| Prioridade para o planejamento à curto prazo | 50            |

#### **Quadro 4 – Exemplos de valores adotados pelas organizações**

Fonte: MARRAS (2011, p. 293)

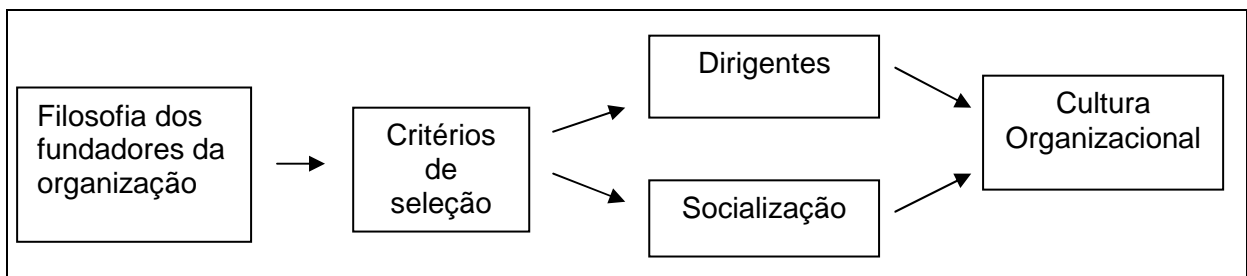
- b) Ritos:** são procedimentos e atividades praticados com a finalidade de perpetuar, os valores organizacionais e tornar a cultura mais coesa.

- c) **Mitos:** são figuras imaginárias, de fatos que não se concretizam, e que se realizam para reforçar crenças organizacionais, para manter certos valores históricos.
- d) **Tabus:** orientam os comportamentos e atitudes, principalmente questões que são proibidas ou de coisas não bem-vistas ou não permitidas.

### 3.1.3 A formação da Cultura Organizacional

A cultura é transmitida de diversas maneiras, no entanto a forma mais forte de transmitir a cultura é por meio das ações e decisões administrativas, que quer dizer: começa pela seleção dos candidatos de forma cuidadosa; orientação sobre a maneira de fazer as coisas; pela exigência do cumprimento dos valores mais importantes da organização entre outros.

Mostraremos abaixo como se formam as culturas organizacionais:



**Figura 1- Formação da cultura organizacional**

Fonte: Robbins (2010, p.512)

### 3.1.4 Fatores que influenciam a cultura organizacional

Existem variáveis que influenciam na cultura das organizações, segundo Luz (2003, p.18) são quatro fatores:

- a) **Fundadores:** eles deixam marcas, na história da organização, são figuras singulares, impregnando suas crenças, seus valores, seus estilos, etc.
- b) **Ramo de Atividade:** Alguns ramos de atividade em função do tipo de serviços ou produtos que produzem, ou o mercado em que operam, são mais sofisticados

do que o outro. Isso acaba compactando na tecnologia, na estrutura e na qualidade dos recursos humanos, havendo assim influência na cultura.

**c) Dirigentes atuais:** os dirigentes influenciam muito na cultura, tudo depende do grau de poder e personalidade que possui o executivo.

**d) Área Geográfica:** a localização da empresa, também influencia na cultura, uma empresa localizada no interior pode ser muito diferente da empresa instalada na cidade, que esta pode ser diferente de uma instalada na capital.

### 3.2 Avaliação de Desempenho

Nessa disciplina vimos o processo de avaliação de desempenho, compreendemos os vários modelos de avaliação, e como ela pode contribuir com o desenvolvimento das pessoas dentro da organização e com o crescimento da organização. Mostraremos nesse tópico: definição, objetivos, tipos e métodos de avaliação de desempenho.

#### 3.2.1 Definição de Avaliação de Desempenho

De acordo com Chiavenato (2010, p.241), “avaliação de desempenho é um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as competências de uma pessoa e, sobretudo, qual a sua contribuição para o negócio da organização.”

Para Marras (2011, p.165), “é um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, em período e área específicas”.

O desempenho humano nas organizações é extremamente contingencial, varia de pessoa para pessoa e depende de inúmeros fatores condicionantes que o influenciam poderosamente. O valor das recompensas depende do esforço individual que a pessoa está disposta a realizar, é uma perfeita relação de custo-benefício, que cada pessoa faz para poder avaliar até quanto vale a pena fazer um determinado esforço.

É um meio que se podem localizar problemas de supervisão de pessoal, de integração do empregado ao cargo que ocupa, de desaproveitamento de empregados com potencial mais elevado do que aquele que é exigido pelo cargo.

Todo funcionário tem interesse em saber como tem sido sua atuação, o seu desempenho. A avaliação é o momento esperado do funcionário para que alguém fale de seu desempenho, citando pontos positivos, estabelecer novos desafios e também apontar pontos que precisam ser melhorados.

Porém o esforço individual depende de suas capacidades e habilidades, assim a avaliação de desempenho é função de todas essas variáveis que o condicionam fortemente e ela pode colaborar na determinação e no desenvolvimento de uma política adequada de Rh às necessidades da organização. (Chiavenato 2004, p.241)

### 3.2.2 Objetivos da Avaliação de Desempenho

O objetivo da avaliação de desempenho é avaliar o grau de desempenho do funcionário, a contribuição que o individuo tem para a organização. O processo de avaliação existe, pois todo o funcionário precisa receber a retroação a respeito do seu desempenho e as organizações precisam saber como as pessoas desempenham as suas atividades para ter uma idéia de suas potencialidades.

De acordo com Marras (2011, p.166),

A avaliação de desempenho foi criada basicamente para acompanhar o desenvolvimento cognitivo dos empregados durante sua permanência na organização e especificamente para medir seu nível de CHA (conhecimentos, habilidades e atitudes).

As principais razões de avaliar o desempenho são: justificar o aumento salarial e promoções, para conhecer os pontos fortes, aquilo que poderá ser mais explorado aplicado, e nos pontos fracos, na qual deverá ter melhorias através do treinamento e desenvolvimento, melhoria de relacionamentos entre gerentes e subordinados, facilitar de auto desenvolvimento do funcionário, conhecimento no potencial de desenvolvimento dos seus colaboradores para definir programas de T&D, sucessão e carreiras.(Marras, 2011)

### 3.2.3 Responsabilidades pela Avaliação de Desempenho



Para Chiavenato (2004B), a responsabilidade pela avaliação de desempenho pode ser atribuída ao gerente, ao próprio indivíduo, ao indivíduo juntamente com seu gerente, à equipe de trabalho, avaliação 360°, o órgão de RH e à comissão de avaliação do desempenho.

#### **a) O Gerente**

O mais frequente ser usado esse método nas empresas, onde o gerente avalia seus subordinados, alega-se que não há mais ninguém que possa avaliar o desempenho do subordinado, pois convive com ele boa parte do dia, e é de certa forma responsável pelo seu desempenho.

De acordo com Gil (2012, p. 151), “não se pode negar que a avaliação feita com base na percepção de uma única pessoa favorece o subjetivismo, o que a torna inadequada quando se consideram os objetivos de toda a organização.”

#### **b) O Próprio Indivíduo**

Algumas empresas aplicam essa avaliação, onde o próprio empregado avalia o seu desempenho, porém não é muito comum, pois exige um grau elevado de maturidade dos empregados para fazer a sua auto-realização. Requer que empresa determine os parâmetros objetivos para que cada empregado possa fazê-la de modo adequado.

#### **c) A Equipe de Trabalho**

Nessa modalidade a equipe de trabalho avalia o desempenho de cada um de seus membros, definindo seus objetivos e metas a serem alcançadas.

#### **d) Avaliação 360°**

Essa avaliação é feita de modo geral por todos os elementos que mantêm alguma interação com o avaliado. São participantes dessa avaliação, o gerente, os colegas e pares, os subordinados, os clientes internos e externos, os fornecedores, enfim todas as pessoas ao redor do avaliado. Essa avaliação é mais rica, pois produz diferentes informações vindas de todos os lados, e funciona assegurando a adaptabilidade o ajustamento do funcionário às demandas de todo o seu entorno. Porém a aplicação ela é mais complicada, pois envolve um grande número de avaliadores.

#### **e) O Órgão de RH**

Nessa modalidade o órgão de recursos humanos é responsável pela avaliação de todos os empregados, por seu caráter centralizador e burocrático, e os seus avaliadores terem pouca liberdade, essa prática não está sendo muito utilizada.

#### **f) Comissão de Avaliação**

Tem empresas que a tarefa da avaliação de desempenho é de uma comissão especialmente construída para esse fim. Geralmente são formados por membros permanentes ou transitórios.

Os membros permanentes participam da comissão de pessoas que têm poder de decisão sobre aumentos, promoções e os transitórios são convocados desde o superior direto até a mais alta autoridade do setor. É necessário que a empresa esteja bem preparada, e toda hierarquia esteja convencida de sua responsabilidade de avaliar.

### 3.2.4 Métodos de Avaliação de Desempenho

Existem diversos métodos de avaliar o desempenho humano, de acordo com Marras (2011, p.168), destacam-se:

- Escalas gráficas;
- Incidentes críticos;
- Comparativo;
- Escolha forçada;
- 360 graus.

O método de avaliação de desempenho é utilizado para buscar dados para serem analisados e transformados em informações úteis, colaborando na melhoria contínua do desempenho humano.

## 3.3 Comportamento Organizacional

Nessa disciplina foi desenvolvido o tema comportamento organizacional, na qual iremos abordar nesse tópico: conceito, disciplinas comportamentais e habilidades dos executivos.

### 3.3.1 Conceito de Comportamento Organizacional

Para um bom desenvolvimento na organização é necessário ter um bom comportamento pessoal, e em grupo, para que as organizações trabalhem mais motivadas e possam atingir os seus objetivos.

Para Robbins (2010, p.7),

O comportamento organizacional é um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura organizacional têm sobre o comportamento das pessoas dentro das organizações, com o propósito de utilizar esse conhecimento para melhorar a eficácia organizacional.

O comportamento organizacional estuda três variáveis do comportamento nas organizações: indivíduos, grupos e estrutura. O comportamento organizacional aplica o conhecimento obtido sobre as pessoas. Os grupos e o efeito da estrutura sobre o comportamento, para fazer que as organizações trabalhem mais eficazmente.

Chiavenato, (1999A, p.304), define Comportamento Organizacional como um estudo da dinâmica das organizações e como os grupos e pessoas se comportam dentro delas.

A organização é um sistema cooperativo, ela somente irá conseguir alcançar os seus objetivos, se as pessoas que a compõem coordenarem seus esforços a fim de alcançar algo que individualmente jamais conseguiriam.

Comportamento é qualquer ação ou manifestação observável das competências e características individuais, como falar, pensar, escrever, decidir ou não fazer nada. (Marras 2011, p. 179)

### 3.3.2 Disciplinas Comportamentais

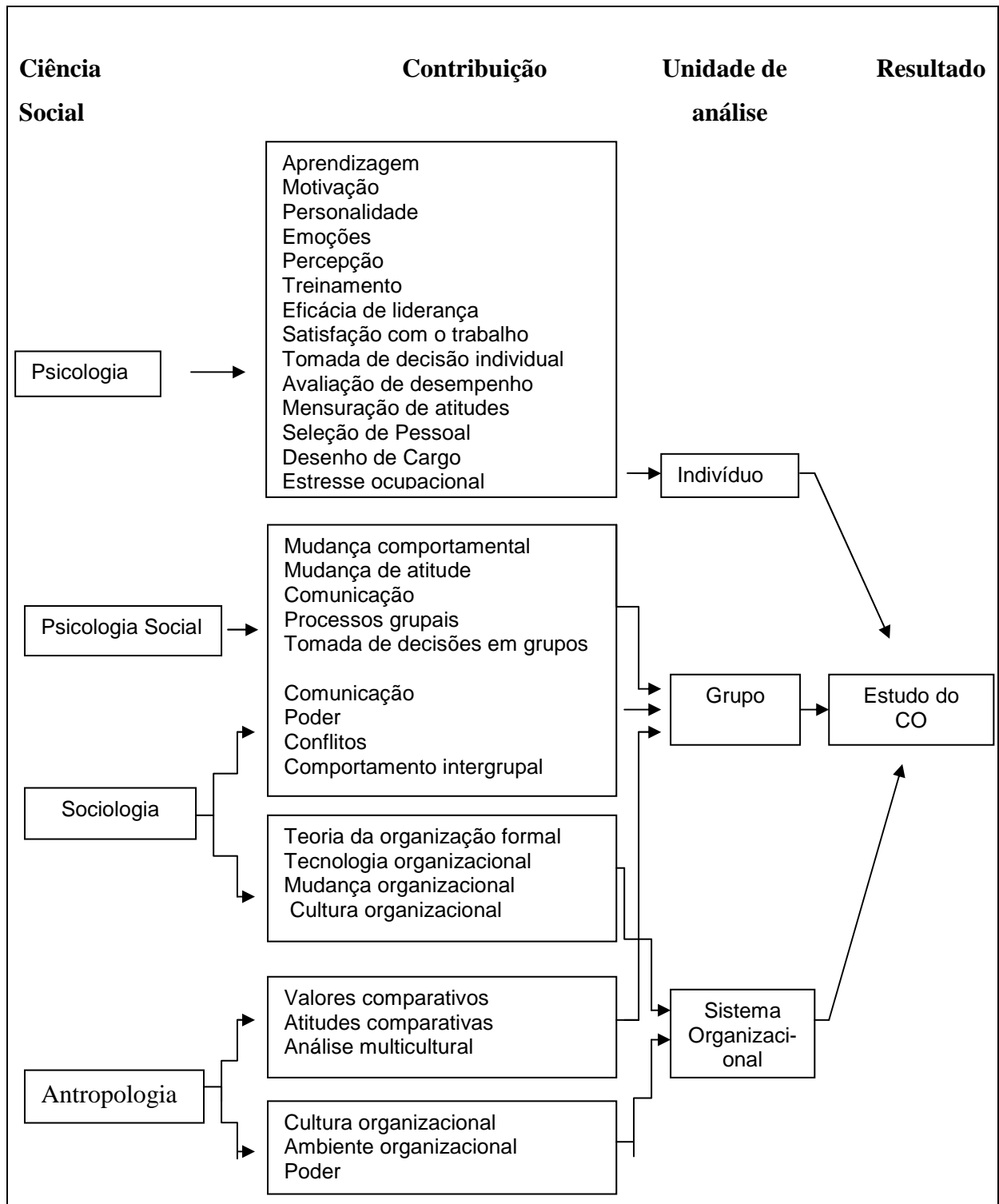
Na visão de Robbins (2010, p.10), veremos abaixo 4 disciplinas comportamentais que contribuem com o comportamento organizacional:

|                   |  |
|-------------------|--|
| Psicologia        | Busca medir, explicar e, algumas vezes, modificar o comportamento dos seres humanos e dos animais.   |
| Psicologia Social | Mistura conceitos desta ciência e da sociedade para focar a influência de um indivíduo sobre outros. |
| Sociologia        | Estuda as pessoas em relação a seus ambientes sociais ou culturais.                                  |
| Antropologia      | Estuda as sociedades para compreender os seres humanos e suas atividades.                            |

**Quadro 5 – Disciplinas comportamentais**

Fonte: Robbins (2010, p.10)

Ainda mostraremos abaixo, de acordo com cada disciplina, no que elas podem contribuir com as organizações:



**Figura 2 – Disciplinas comportamentais**

Fonte: Robbins (2010, p.10)

### 3.3.3 Habilidades dos executivos

Os administradores precisam desenvolver suas habilidades interpessoais ou humanas para serem eficazes em suas funções, e para isso o estudo do comportamento organizacional oferece contribuições específicas para que os gestores possam se aperfeiçoar.

As competências que distinguem os gestores eficazes dos ineficazes, na visão de Robbins (2010, p. 4), são:

- a) **Habilidades técnicas:** é a capacidade de aplicação de conhecimento ou habilidade específica;
- b) **Habilidades humanas:** é a capacidade de trabalhar com outras pessoas, compreendendo-as informações e motivando-as, tanto individualmente como em grupos;
- c) **Habilidades conceituais:** é a capacidade cognitiva para analisar informações e diagnosticar situações complexas.

Por fim, o comportamento organizacional pode oferecer a eles orientação para criar um ambiente de trabalho eticamente saudável. (Robbins, 2010)

## 3.4 Treinamento e desenvolvimento

Na disciplina de treinamento e desenvolvimento aprendemos como é importante esse tema dentro das organizações, mostraremos nesse tópico: conceito, objetivos e o processo de T&D.

### 3.4.1 Conceito de Treinamento e Desenvolvimento

Segundo Marras (2011, p.133),

Treinamento é um processo de assimilação cultural à curto prazo que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados diretamente à execução de tarefas ou à otimização no trabalho.

Treinamento é a experiência aprendida que produz uma mudança relativamente permanente em um indivíduo que melhora sua capacidade de desempenhar um cargo. Com o treinamento pode haver mudanças de habilidades, conhecimentos e atitudes. Isso significa mudar o que os empregados já conhecem, como trabalham, e suas atitudes diante do seu trabalho. (Chiavenato, 2004).

O treinamento e desenvolvimento do profissional se referem às ações específicas que visam a adaptar esses profissionais aos seus respectivos cargos, ou que levam ao aperfeiçoamento ou melhoria contínua do desempenho profissional e ao desempenho e crescimento dentro dos seus cargos ou em outros cargos.

Destaca Carvalho (2001), que por ser um processo que visa ajudar o empregado a adquirir eficiência no trabalho, utilizando métodos e técnicas apropriados, o treinamento é processo educativo do indivíduo.

Treinamento de acordo com Chiavenato, (2004, p.402), “é a educação profissional que adapta a pessoa para um cargo ou função”.

Treinamento e desenvolvimento têm sido entendidos como processo que prepara a pessoa a desempenhar de maneira excelente as tarefas do cargo que ocupa ou deve ocupar, no treinamento é possível desenvolver as competências das pessoas para que elas se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir com os objetivos organizacionais.

### 3.4.2 Objetivos do treinamento e desenvolvimento

O treinamento proporciona ao treinando, novos conhecimentos, habilidades e atitudes, relacionadas ao trabalho.

Para Marras (2011, p.133), possui dois tipos de objetivos do treinamento:

- a) Objetivos específicos;
- b) Objetivos genéricos.

Entre os objetivos específicos, destacam-se:

|                       |   |
|-----------------------|---|
| Formação profissional | Alcançar um grau ideal de capacidade laboral para determinada profissão.  |
| Especialização        | Oferecer ao treinando conhecimento ou prática específica dentro de uma área de trabalho.                            |
| Reciclagem            | Rever conceitos, conhecimento ou prática de trabalho, renovando-os ou atualizando-os de acordo com as necessidades. |

**Quadro 6 – Objetivos específicos do T&D**

Fonte: Marras (2011, p.135)

E dentre os objetivos genéricos, encontram-se:

|  |  |
|--|--|
| Aumento da produtividade               | Proporcionar a possibilidade de realizar ações mais precisas e corretas, sendo assim haverá melhorias nos tempos de produção, nos movimentos, aumentando a produtividade.                            |
| Aumento da qualidade                   | Aperfeiçoar de forma diretamente proporcional ao conhecimento que o trabalhador tem sobre aquilo que ele faz.  |
| Incentivo motivacional                 | Treinar um trabalhador é oferecer a ele a possibilidade de ser eficiente e eficaz. Sendo assim possibilita o trabalhador sentir-se motivado a fazer o que faz bem feito para sua própria satisfação. |
| Otimização pessoal e organizacional    | É pelo treinamento que o homem se desenvolve profissionalmente, projetando-se socialmente, alavancando pelas melhorias econômicas que consegue como resultado de sua ascensão profissional.          |
| Atendimento de exigências das mudanças | As organizações convencionais utilizam-se de treinamento como instrumento principal para enfrentar e acompanhar os efeitos das mudanças que as atingem.  |

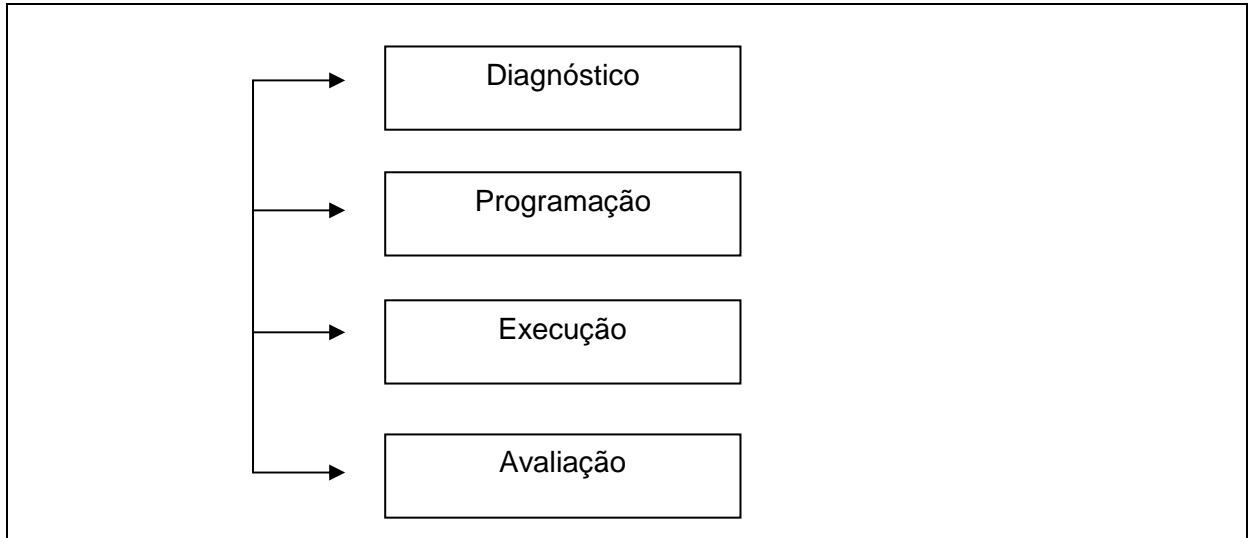
**Quadro 7 – Objetivos genéricos do T&D**

Fonte: Marras (2011, p.136)

### 3.4.3 Processo do treinamento e desenvolvimento

As etapas do processo de treinamento que são praticados nas organizações seguem basicamente o fluxo apontado abaixo:





**Figura 3 – Etapas do processo do T&D**

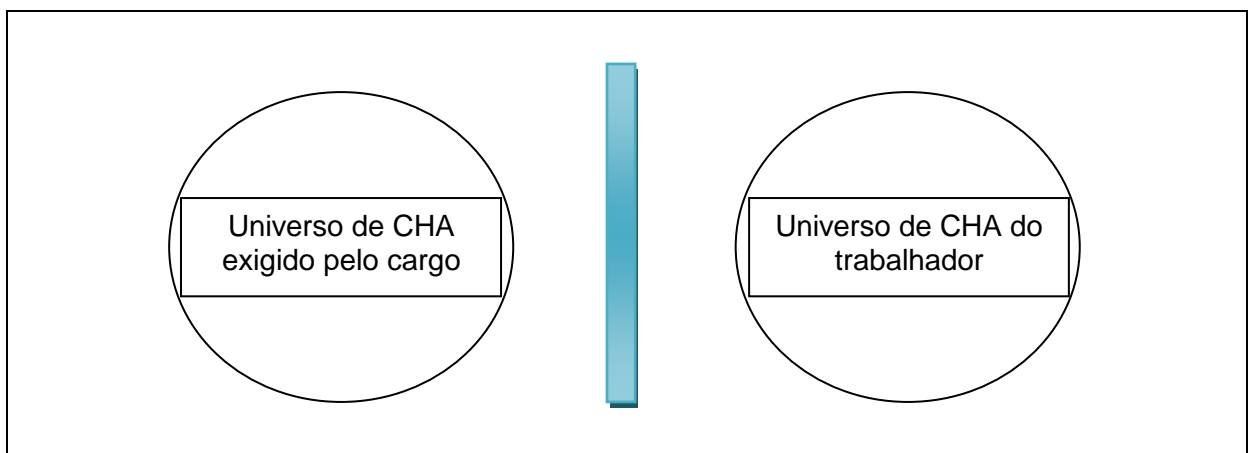
Fonte: Marras (2011, p.137)

### 1. Diagnóstico do treinamento

Nessa primeira etapa se faz o levantamento e a análise que dão subsídio ao plano de treinamento, o levantamento das necessidades, na qual se responde basicamente a duas questões:

- a) Quem deve ser treinado?
- b) O que deve ser aprendido?

É necessário que a área de T&D faça sua primeira análise entre o perfil atual do trabalhador e as exigências organizacionais. Como veremos na figura abaixo:



**Figura 4 – Diagnóstico de situação de defasagem completa em T&D**

Fonte: Marras (2011, p.138)

O levantamento das necessidades é um programa contínuo, que deve estar presente de forma constante na organização. Destaca Marras (2000, p.153):

Além de ser um programa contínuo, pesquisar necessidades do treinamento é também uma responsabilidade compartilhada com a área de Treinamento e Desenvolvimento e todas as demais da empresa.

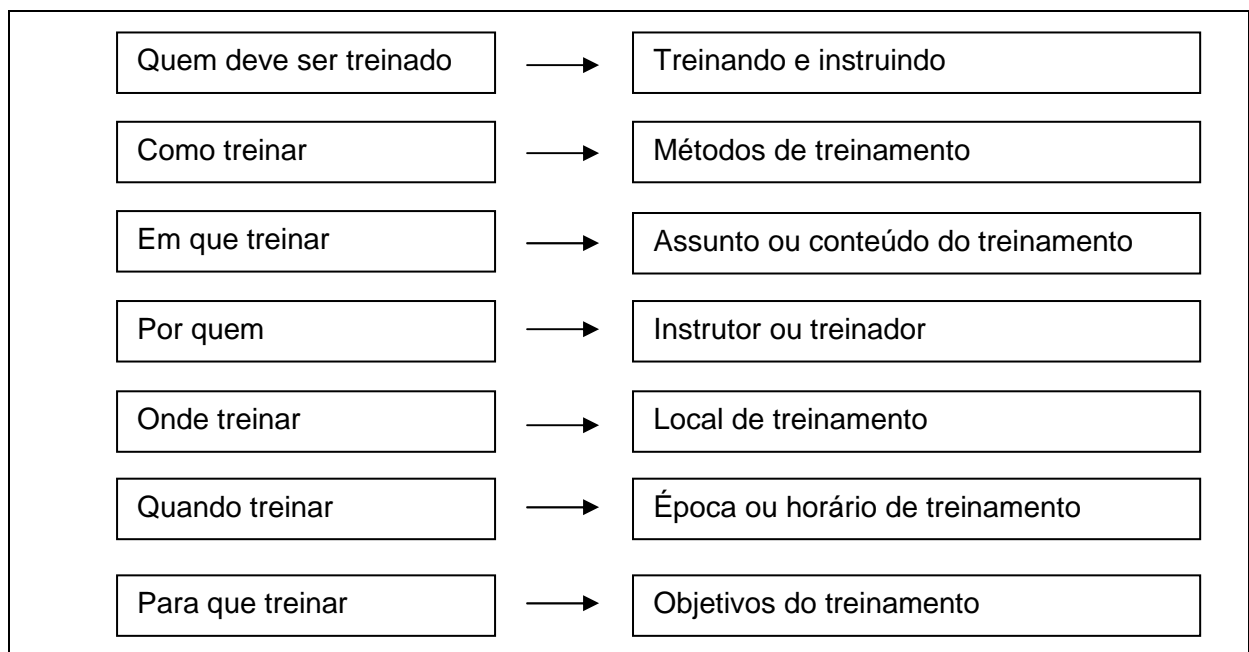
É nessa etapa que a área de T&D faz sua primeira análise entre o perfil atual do trabalhador e as exigências organizacionais.

## 2. Programação

Na visão de Marras (2011, p.145), ao idealizar a programação do treinamento, é necessário considerar alguns aspectos fundamentais, algumas questões, como as que se seguem e devem encontrar repostas positivas:

- ✓ Em que medida o modulo é necessário?
- ✓ Um módulo será capaz de suprir as necessidades, ou será necessário construir mais um?
- ✓ A necessidade é passageira ou permanente?
- ✓ Qual o número de treinandos e quantos setores atingem?
- ✓ Qual a prioridade desse módulo?
- ✓ Qual a extensão ideal do módulo?
- ✓ A relação custo-benefício torna o módulo viável?

Programar o treinamento significa definir seis ingredientes básicos, conforme destaca Chiavenato (2004):



**Figura 5 – Programação de treinamento**

Fonte: Chiavenato (2004, p.347)

### 3. Execução

Nessa etapa ocorre a aplicação prática daquilo que foi planejado e programado para suprir as necessidades de aprendizagem detectadas na organização. (Marras, 2000 p.157)

Para Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001), se devem levar em consideração os diferentes tipos de treinamento:

- ✓ O treinamento de integração visa adaptar o funcionário na organização;
- ✓ O treinamento técnico-operacional visa capacitar o indivíduo para o desempenho das tarefas específicas à sua categoria profissional;
- ✓ O desenvolvimento gerencial visa desenvolver competência técnica, administrativa e comportamental;
- ✓ O treinamento comportamental visa solucionar problemas em situações de trabalho.

### 4. Avaliação

Essa é a última etapa do processo de treinamento. Tem a finalidade de verificar se houve eficácia no treinamento, isto é, se o treinamento atendeu as necessidades da organização, das pessoas e dos clientes.

No quadro abaixo veremos, as três formas de avaliação dos treinamentos:

|   |  |
|---|--|
| Avaliação do aprendizado                | Trata-se de verificar o quanto foi assimilado durante o processo de ensino-aprendizado. Em vez de testes, podem-se aplicar exercícios e questionários.   |
| Avaliação de reação                     | Visa conhecer a opinião do grupo sobre o curso em seus mais variáveis aspectos, desde a adequação do conteúdo até a eficiência, das atividades de apoio, passando pelo desempenho docente e a qualidade dos recursos didáticos utilizados. |
| Avaliação dos resultados do treinamento | Trata-se de averiguar até que ponto o treinamento produziu as modificações desejadas, e se os resultados obtidos contribuíram efetivamente para os objetivos da organização.   |

#### **Quadro 8 – Formas de avaliação dos programas de treinamento**

Fonte: Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001, p.226-227)

Para que essa etapa consiga cumprir a sua finalidade, todo módulo de treinamento deve ser previamente planejado e programado para que, ao seu término, haja a possibilidade de mensurar os resultados conseguidos. (Marras, 2000)

## **4 VANTAGENS COMPETITIVAS**

### **4.1 Clima organizacional**

Diante das exigências do mercado de trabalho, e do fator competitividade, é preciso que as organizações estabeleçam planos de ações para que os funcionários possam permanecer motivados, felizes e satisfeitos com a empresa onde trabalham e o bom clima organizacional é uma das ferramentas para que isso possa se concretizar.

O clima organizacional está relacionado a algumas dimensões que envolvem especificamente o comportamento motivacional da equipe, uma delas seria a estrutura da organização que afeta os sentimentos das pessoas quando a mesma está voltada em restrições em relações ao trabalho, como regras excessivas, regulamentos e procedimentos.

A empresa precisa unicamente das pessoas para que ela possa alcançar seus objetivos, e por isso deve haver motivação da parte dos funcionários, melhorando a qualidade de vida, onde certamente haverá reflexo positivo na produtividade.

Segundo Chiavenato (1999), o clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional qual é percebida ou experimentada pelos participantes da organização e que influencia o seu comportamento.

Na visão de Vianna (1999, p.21),

O conjunto positivo de clima, ambiente, motivação e felicidade dos empregados é um fator de sucesso para quem deseja implementar uma trajetória de desenvolvimento estratégico de longo prazo em sua organização.

O clima é formado pelos sentimentos que a pessoa partilha a respeito da organização, e consiste no ambiente de trabalho, no contexto onde as pessoas trabalham na organização, afetando a maneira positivamente ou negativamente sua satisfação e motivação pelo trabalho.

A pesquisa do clima organizacional só poderá trazer benefícios quando a empresa utiliza seus resultados para fazer algo positivo no ambiente organizacional. Pois se isso não

acontecer, o clima tende a piorar, levando os funcionários a um clima de desconfiança e descrédito com a empresa. (Vianna, 1999, p.28)

A organização que tem objetivo de alcançar sucesso precisa manter seus colaboradores motivados, satisfeitos e felizes em compartilhar os valores que a organização segue, assim, o resultado será de realizar suas atividades com alto grau de qualidade podendo satisfazer as exigências dos clientes. E ainda deverão administrar as variáveis que dão sustentação ao clima organizacional positivo.

## 4.2 Motivação

As empresas estão valorizando cada vez mais o comprometimento das pessoas, os funcionários comprometidos fazem parte das soluções e é neles que as empresas estão investindo. E motivação é a chave para o comprometimento. Colaboradores motivados tendem a proporcionar melhores resultados, aumentando a produtividade. Por isso há certa preocupação com o aspecto motivacional do comportamento humano no trabalho.

Para Gil (2012, p.202), “motivação é a força que estimula as pessoas a agir”.

Cada pessoa possui motivações próprias geradas por necessidades diversas, diante disso é evidente que de fato o que motiva uma pessoa, pode não ser a motivação da outra.

Quanto maior os ajustamentos das necessidades e valores das pessoas com a empresa, maiores tende ser a motivação. Segundo Maximiano (2000, p.311) de acordo com a teoria de Maslow, são válidas as seguintes premissas:

- a) As necessidades básicas manifestam-se em primeiro lugar, e as pessoas procuram satisfazê-la antes de se preocupar com as de nível mais elevado;
- b) Necessidade de uma categoria qualquer precisa ser atendida, antes que a necessidade de uma categoria seguinte manifeste;
- c) Uma vez atendida, a necessidade perde sua força motivadora, e a pessoa passa a ser motivada pela ordem seguinte de necessidade;
- d) Quanto mais elevado o nível das necessidades, mais saudável a pessoa é;
- e) O comportamento irresponsável é sintoma de privação das necessidades sócias e de estima. O comportamento negativo é consequência de má administração;
- f) Há técnicas de administração que satisfazem as necessidades fisiológicas, de segurança e sócias. Os gerentes podem trabalhar no sentido de possibilitar que as outras sejam satisfatoriamente atendidas.

Para Marras (2000, p.277), há três ações básicas que o RH deve implementar para trabalhar o campo motivacional:

- a) Estimular os trabalhadores a atingir seus objetivos pessoais e profissionais;
- b) Não desmotiva-los com ambientes, condições ou políticas inadequadas;
- c) Propiciar condições financeiras, físicas e psicológicas a ponto de permitir;
- d) Atingir nível médio de qualidade de vida muito próximo desejado.

Por isso podemos afirmar que identificar fatores capazes de promover a motivação dos empregados e dominar as técnicas adequadas, vem se tornando uma das tarefas importantes da organização. As organizações que investem tempo e recurso na melhoria do bem-estar no trabalho, certamente podem esperar um alto retorno dos seus investimentos, uma vez que os colaboradores tornam-se mais produtivos, mantêm uma atitude positiva, comprometem-se com os seus papéis e deveres e mantêm uma forte ética de trabalho.

### **4.3 Gestão do Conhecimento**

Diante dos avanços tecnológicos houve a necessidade da atualização dos conhecimentos, exigindo um perfil de conhecimento mais profundo, as pessoas têm sido consideradas como maior ativo intangível, pois é por meios de conhecimentos, habilidades e atitudes que as organizações atingem a vantagem competitiva.

Na visão de Chiavenato (2009, p. 2), “a Era da Informação colocou o conhecimento como o mais importante recurso organizacional: uma riqueza intangível, invisível, mas fundamental para o sucesso das organizações”.

De acordo com Robbins (2005, p.243), a gestão do conhecimento torna-se mais importante por no mínimo três razões:

1. Para muitas organizações, os ativos intelectuais são hoje tão importantes quanto os ativos físicos e financeiros. As organizações que são capazes de aproveitar as experiências e o conhecimento coletivos de seus funcionários têm a maior probabilidade de ser mais inteligentes que a concorrência;
2. Na medida em que a geração Baby Boomers começa a deixar o mundo do trabalho, aumenta a consciência de que esses indivíduos representam uma riqueza de conhecimento que ficará perdida se não houver uma tentativa de capturá-la;

3. Um sistema de gestão do conhecimento bem planejado reduz a redundância e torna a organização mais eficiente.

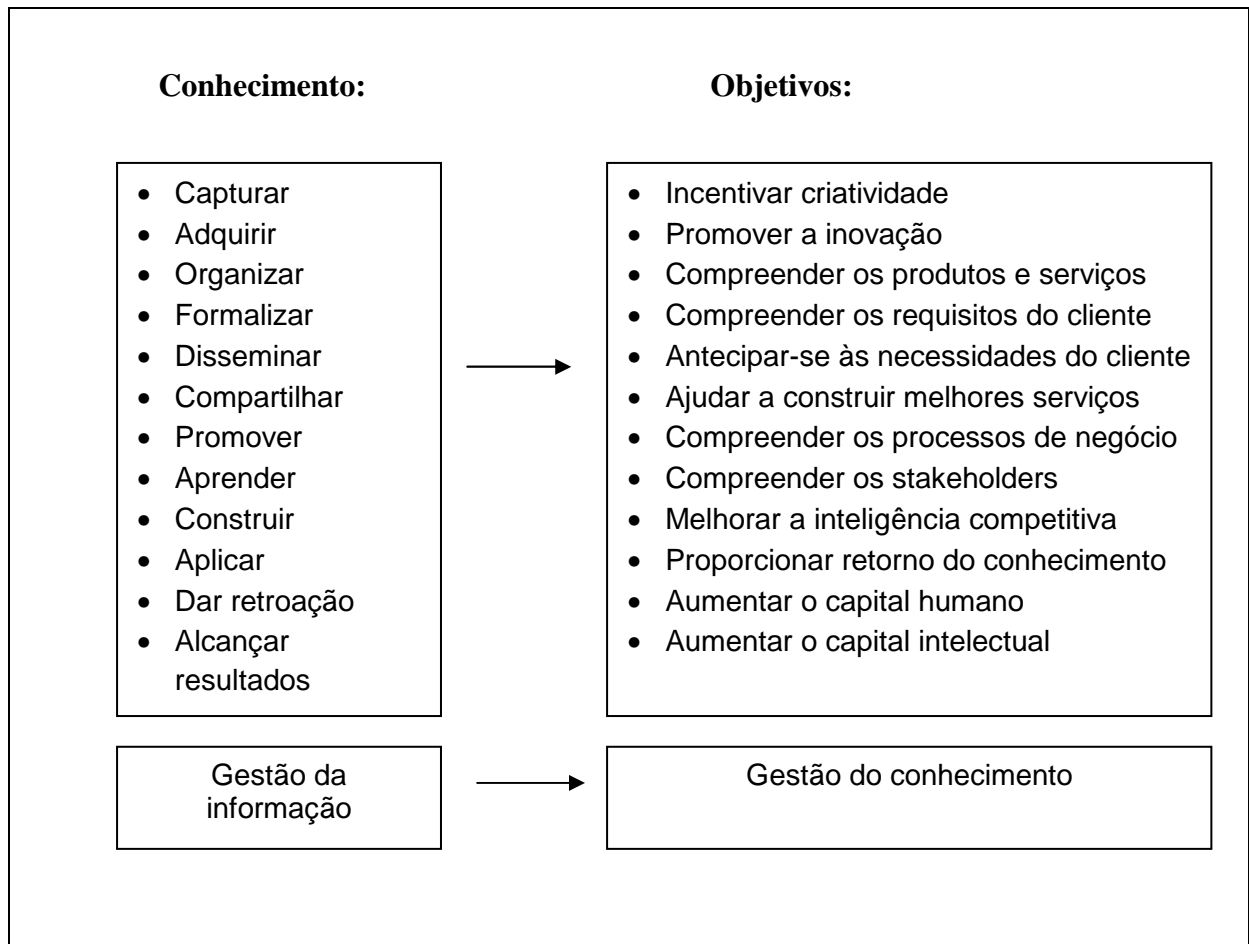
Para Ribeiro (2006, p.30), “no mundo atual, o conhecimento se transformou na matéria-prima determinante da vantagem competitiva”.

A gestão do Conhecimento oferece motivação e os mecanismos necessários para que os funcionários compartilhem os conhecimentos que são úteis no trabalho e os ajudem a ter um desempenho melhor. (Robbins, 2005)

Ribeiro (2006), afirma que todos os aspectos intangíveis que agregam valor à maioria dos produtos e serviços são baseados em conhecimento: projeto do produto, estratégias de marketing, entendimento do cliente, criatividade pessoal e inovação.

Ainda segundo o autor supracitado, a gestão do conhecimento refere-se à criação, identificação, integração, recuperação, compartilhamento e utilização do conhecimento dentro da empresa.

A seguir, mostraremos a figura da transformação do conhecimento em riqueza organizacional:



**Figura 6 – A transformação do conhecimento em riqueza organizacional**

Fonte: Chiavenato (2009, p.124)

Portanto os avanços tecnológicos, na era da informação, a transformação da sociedade, fazem com que a competitividade e a sustentabilidade das organizações dependam do conhecimento das pessoas que nelas trabalham. O segredo das organizações bem-sucedidas é reciclar e manter o conhecimento. Através de treinamentos e desenvolvimentos dos funcionários, podem ser melhorados e acrescentados conhecimentos, habilidades e competências às pessoas e transformá-los em verdadeiros capital intelectual.



## 5 LIDERANÇA

### 5.1 Conceitos de Liderança

As organizações são constituídas de pessoas trabalhando juntas, atuando em diferentes atividades e em diferentes níveis organizacionais, cada um com sua cultura, seus valores, com sentimentos e motivos racionais diferentes. Portanto a liderança é imprescindível em todos os tipos de organizações humanas, principalmente nas empresas.

Para Gil (2012, p.220), “a liderança nada mais é do que a forma de direção baseada no prestígio pessoal e na aceitação dos subordinados.”

Na visão de Hunter (2004), “liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum.”

Para Maximiano (2003), “liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas.”

Liderança para Chiavenato (2005, p.183), é definida como uma influência interpessoal, na qual a pessoa age no sentido de modificar ou provocar o comportamento de outra pessoa de maneira intencional, exercida em uma dada situação e dirigida pelo processo de comunicação humana para consecução de um ou mais objetivos específicos.

De acordo com Bergamini (1994, p. 88) o conceito de liderança pode variar de autores e dentro das organizações podem ter alguns significados diferentes, "constata-se que a maior parte dos autores conceitua liderança como processo de influência de um indivíduo sobre outro indivíduo ou grupo, com vistas à realização de objetivos em uma situação dada".

Entende-se por liderança a capacidade de influenciar as pessoas em direção ao alcance dos objetivos, influenciando seus comportamentos e ações, a liderança une as necessidades do indivíduo com as exigências do mercado de trabalho.

Robbins (2005, p.258), define liderança como a capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas. A origem dessa influência pode ser formal ou informal, os líderes podem surgir naturalmente de dentro de um grupo ou por indicação formal.

Bergamini (1997, p.103) aponta dois aspectos comuns às definições de lideranças:

Em primeiro lugar, elas conservam o denominador comum de que a liderança esteja ligada a um fenômeno grupal, isto é, envolve duas ou mais pessoas. Em segundo lugar, fica evidente tratar-se de um

processo de influência exercido de forma intencional por parte dos líderes sobre seus seguidores.

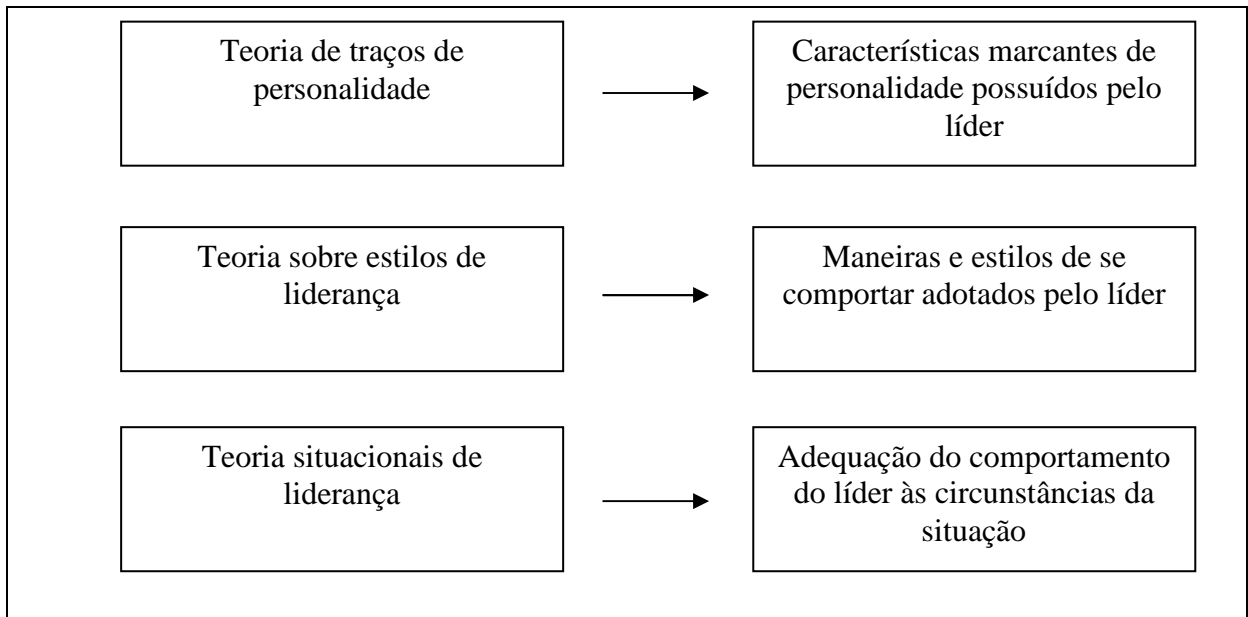
A liderança é um aspecto da administração, que pode ser capaz de harmonizar as necessidades dos indivíduos com relação às exigências da organização. Está presente em todos os segmentos da sociedade: na família, na escola, na organização e em todas as integrações sociais.

Liderar é uma realização de metas por meio da direção dos colaboradores. O indivíduo que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específicas é líder, a tarefa do líder consiste em ter habilidade de coordenar atividades de cada membro em particular.

Entende-se, que a liderança é uma qualidade que faz que alguém seja capaz de influenciar e conduzir o grupo para um objetivo.

## **5.2 Principais teorias sobre liderança**

Ao longo do tempo definiu a liderança através de diversos conceitos. Neste capítulo mostraremos as três principais teorias sobre a liderança existentes na literatura: Teoria de traços de personalidade, Teoria sobre estilos de liderança, Teoria situacionais de liderança.



**Figura 7 – Teorias sobre liderança**

Fonte: Chiavenato (2000, p.136)

### 5.2.1 Teoria de Traços de Personalidade

Para Robbins (2002, p. 304), na teoria de traços de personalidade, o líder é aquele que possui alguns traços (ou características) específicos de personalidade que o diferenciam das demais pessoas.

Para o autor (op. cit), a liderança é relacionada à seis traços consistentes: ambição e energia, desejo de liderar, honestidade e integridade, autoconfiança, inteligência e conhecimento relevantes para o trabalho.

Chiavenato (2000) apresenta os seguintes exemplos de traços de personalidades do líder:

- ✓ Traços físicos: como energia, aparência pessoal e peso;
- ✓ Traços intelectuais: adaptabilidade, agressividade, entusiasmo e autoconfiança;
- ✓ Traços sociais: cooperação, habilidades interpessoais, e habilidade administrativa;
- ✓ Traços relacionados com a tarefa: impulso de realização, persistência e iniciativa.

### 5.2.2 Teoria sobre Estilo de Liderança

Para Chiavenato (2000), dos estudos existentes sobre liderança a mais conhecida é a teoria comportamental, que é possível definir a liderança por meio de estilos de comportamento, que se refere á três tipos: autoritária, liberal e democrática.

Mostraremos no quadro abaixo, os aspectos dos três tipos de liderança:

| <b>Aspectos</b>           | <b>Autocrática</b>  | <b>Democrática</b>   | <b>Liberal</b>  |
|---------------------------|---|--|---|
| Tomada de decisões        | O líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação dos membros do grupo.   | As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo que é estimulado e assistido pelo líder.  | Há total liberdade para as decisões grupais ou individuais, e mínima participação do líder.   |
| Programação dos Trabalhos | O líder determina providências para a execução das tarefas, cada uma por vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo. | O grupo esboça as providências para atingir o alvo e pede aconselhamento do líder, que sugere alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates. | A participação do líder é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações que as pedissem. |
| Divisão do Trabalho       | O líder determina qual a tarefa que cada um deve executar e qual seu companheiro de trabalho.   | A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus companheiros de trabalho.  | A divisão das tarefas e escolha dos colegas fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.                              |
| Comportamento do líder    | O líder é dominador e pessoal nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.  | O líder procura ser um membro normal do grupo em espírito. O líder é objetivo e limita-se aos fatos, nas críticas e elogios.   | O líder não avalia o grupo nem controla os acontecimentos. Apenas comenta as atividades quando perguntado.  |

**Quadro 9 – Os três estilos de liderança**

Fonte: Chiavenato (2005 p.187)

De acordo com o quadro, podemos definir:

- **Autocrático:** o seu comportamento com relação aos subordinados é crítico e preconceituoso. O líder autocrático é centralizador, define os objetivos de seus subordinados e o método de trabalho, não dando oportunidade para participarem do processo decisório. O controle é rígido e a avaliação de desempenho tende a não ser objetiva.
- **Democrático:** o líder democrático tende a tomar decisões através do consenso do grupo incentivando a participação de todos, procura delegar autoridade e usa feedback. Aceita as decisões do grupo, mesmo que contrariem a sua própria opinião. A preocupação do líder é atender as aspirações e os pontos de vista dos subordinados que gozam de ampla liberdade para decidir, sugerir e implementar.
- **Liberal:** também chamado de *Laissez-Faire*, este líder toma poucas decisões, deixando que a maior parte delas seja tomada pelos subordinados. Os subordinados gozam de ampla liberdade, em virtude de ausência de controle ou avaliação do desempenho.

A principal problemática da liderança é saber quando aplicar qual estilo com quem e dentro de que circunstância e tarefas a serem desenvolvidas. (Chiavenato, 2005, p.188).

Os grupos submetidos aos diferentes estilos de liderança apresentaram desempenho igualmente diferente. O estilo democrático foi o que apresentou melhor desempenho. “os grupos dirigidos democraticamente são mais eficientes pelo fato de serem no mínimo, tão produtivos quanto os outros e também mais criativo.” (Lawrence, Lorsch, apud Chiavenato, 2000)

### 5.2.3 Teoria Situacionais de Liderança

Segundo Chiavenato (2001), a teoria sobre traços de personalidade, assim com a teoria sobre estilos de liderança são limitadas e consideram apenas algumas variáveis ao contrário da teoria situacionais que aumentam as possibilidades de mudar a situação para adequá-las a um modelo de liderança ou então mudar o modelo de liderança para adequá-lo a situação.

Para Levek, Malschitzky (2002, p.40), a liderança situacional varia de acordo com o momento, devendo os líderes adaptar seu estilo de liderança ao nível de desenvolvimento dos colaboradores em cada tarefa específica. Trata-se da adoção de vários estilos de liderança

conforme as diferentes necessidades dos colaboradores. Um estilo de liderança adequado para um funcionário novo e inexperiente provavelmente não dará certo com uma pessoa experiente

Três fatores interagem para produzir resultados:

- ✓ A intensidade da supervisão do líder em relação aos funcionários;
- ✓ A intensidade do apoio que o líder proporciona aos funcionários;
- ✓ A habilidade dos empregados para desempenhar atividades, funções e atingir objetivos.

Então, entende-se que, para ser um líder eficaz, o estilo de liderança tem que ajustar-se a cada situação, cada situação requer um estilo de liderança diferente.

### **5.3 Características do líder**

Muitas características são normalmente apontadas como componentes necessários à personalidade de um líder, como honestidade, carisma, coragem, sendo que em qualquer ramo de atividade humana, podem ser encontrados exemplos de liderança.

Segundo Araujo (2006), o líder deve contar com a coragem, que é um atributo indispensável. Ter coragem é fazer com que as outras pessoas acreditem na sua disposição e garra e desenvolva uma relação de confiança, base para a existência da liderança.

De acordo com Lacombe (2005, p.214), um bom líder, além de motivar deve ter as seguintes características:

- ✓ Confiança em si;
- ✓ Crença no que faz;
- ✓ Visão clara de onde quer chegar;
- ✓ Boa capacidade de comunicação;
- ✓ Tomar decisões e ter calma em momentos de crise;
- ✓ Visualizar o sistema como um todo;
- ✓ Entender que a diversidade das pessoas traz força para equipe;
- ✓ Avaliar as pessoas, e fazer com que as pessoas certas ocupem os lugares certos no momento certo;
- ✓ Motivando os seus liderados.

Segundo Robbins (2002), o líder do futuro, para acompanhar a constante evolução precisa ter certas características, como as seguintes:

- ✓ Ter visão abrangente, observar problemas e interpretar o que está acontecendo;

- ✓ Ouvir o que as pessoas dizem e como dizem quando defendem uma idéia;
- ✓ Manter confidentes por perto;
- ✓ Defender boas idéias com entusiasmo e ter coragem de rejeitar as más, quando surgirem;
- ✓ Renovar-se espiritualmente, dar um tempo para si mesmo;
- ✓ Demonstrar empatias, respeitar as dificuldades dos subordinados em lidar com as mudanças.

#### **5.4 Desenvolvendo líderes**

De acordo com Souza (1973), a liderança pode ser aprendida, uma pessoa pode ser preparada para assumir um cargo de liderança. O autor ainda afirma que o líder deve desenvolver competências interpessoais antes de desenvolver competências técnicas.

Para Lacombe (2005, p.223),

A formação de lideranças deve ser uma das preocupações constantes de qualquer organização, mas nem sempre é fácil. Calcular o retorno sobre esse investimento é muito difícil, embora seja talvez um dos que proporcionem maior retorno.

Segundo Bolt (2000), as empresas estão investindo mais no desenvolvimento de lideranças, já que tem se passado por uma crise no desenvolvimento de lideranças geradas pela falta de treinamento que possibilitam que os líderes desenvolvam além das habilidades técnicas que o cargo possa exigir. O treinamento eficaz para um líder deve ser longo e contínuo.

Para Charan, Drotther e Noel (2009), o desenvolvimento da liderança não é um caminho aleatório, têm que passar por seis passagens que exigem graus e competências diferentes, as seis passagens são: de gerenciar a si mesmo a gerenciar os outros; de gerenciar os outros a gerenciar os gestores; de gerenciar gestores a gerente funcional; de gerente funcional a gerente de negócios; de gerente de negócios a gerente de grupo; e de gerente de grupo a gestor corporativo.

Para Chiavenato (1999C, p. 290),

O processo de desenvolvimento das pessoas “representa a necessidade de trazer de dentro do ser humano para fora dele as suas

potencialidades interiores”. Todo modelo de formação, capacitação, educação, treinamento ou desenvolvimento deve assegurar ao ser humano a oportunidade de ser aquilo que pode ser a partir de suas próprias potencialidades, sejam elas inatas ou adquiridas.

Segundo Ribeiro (2006, p.32), investigando as necessidades de treinamento, a organização precisa pesquisar como estão as seguintes habilidades:

- ✓ **Administração do tempo:** Utilizar eficazmente seu tempo.
- ✓ **Automotivação:** Manter-se auto motivado e trabalhar com energia.
- ✓ **Coaching/Counselling:** Aconselhar, incentivar e treinar os colaboradores para a consecução dos resultados.
- ✓ **Comunicação:** Comunicar o que deve, a quem deve, no momento e do modo corretos.
- ✓ **Comunicação escrita:** Expressar-se numa redação clara e objetiva.
- ✓ **Comunicação oral:** Expressar-se com bons resultados, tanto em público como em caráter privado.
- ✓ **Controle do processo:** Coordenar os objetivos, as metas e as atividades dos colaboradores com os seus, mantendo controle sobre o processo administrativo.
- ✓ **Controle dos resultados:** Medir os resultados obtidos comparando-os aos resultados objetivados, tomando providências.
- ✓ **Criatividade aplicada:** Inovar e conseguir implementar mudanças.
- ✓ **Feedback:** Dar retorno aos colaboradores sobre os resultados conseguidos.
- ✓ **Flexibilidade/feeling:** Perceber e agir adequadamente em relação às necessidades dos superiores e dos colaboradores.
- ✓ **Gerenciamento de conflitos:** Controlar-se emocionalmente em situação de conflito, pressão e oposição, conseguindo os resultados desejados.
- ✓ **Liderança/Delegação:** Delegar, utilizando progressivamente o potencial, as habilidades e a maturidade dos colaboradores.
- ✓ **Liderança de reuniões:** Assumir a liderança nas reuniões de pessoas, conseguindo bons resultados.
- ✓ **Maturidade psicológica:** Aprender a acolher as críticas.
- ✓ **Planejamento/Organização:** Planejar e organizar seus objetivos, suas metas e suas atividades.



- ✓ **Tomada de decisão:** Analisar, julgar e resolver os problemas, com a devida prontidão.

Depois que são traçados as linhas básicas e as qualidades inerentes ao líder ideal, deve implantar programas de desenvolvimento para que se possam alcançar os objetivos propostos, isto significa que a organização forneça claramente a direção da liderança e valores fundamentais no comportamento do líder e por outro lado com o programa de desenvolvimento implantado ele também possa complementar com as características pessoais desenvolvidas o quadro básico de liderança ideal proposto pela organização.

## 6 CONCLUSÃO

A liderança é necessária em todas as atividades, em todos os tipos de organização humana e, principalmente nas empresas, onde é uma das principais funções administrativas, destacando-se pela sua complexidade. A liderança é um processo abrangente que ocorre praticamente em todos os segmentos com empresas industriais, comerciais e prestadoras de serviço.

Fator liderança adquire uma importância fora do comum, dentro do contexto organizacional, pelo processo de globalização, avanço tecnológico e a competitividade no mercado de trabalho, houve a necessidade de mudança, na qual impõe novas formas de liderar as pessoas, fazendo com que as empresas busquem profissionais capacitados em desenvolver uma das tarefas mais difícil, que é liderar pessoas.

Para que a empresa se desenvolva e conquiste espaço no mundo corporativo, a participação dos funcionários no processo de crescimento é fundamental, e a partir deles que devem surgir idéias, sugestões, melhorias e críticas para um trabalho de qualidade, e cabe ao líder, e sua equipe a vestir a camisa da organização e lutar pelo seu sucesso.

É importante que a organização saiba a contribuição da avaliação de desempenho para o crescimento das pessoas dentro dela, após a finalização da avaliação de desempenho é possível verificar deficiências que possam ser melhoradas, e que sucessivamente as pessoas possam desempenhar suas atividades com eficiência.

O comportamento organizacional também tem o seu papel fundamental, pois através deste estudo que é definido o comportamento das pessoas que trabalham nela, e depois da avaliação de desempenho e do comportamento organizacional que é definido o programa de treinamento e desenvolvimento dos funcionários.

Por isso é preciso que a empresa tenha um bom treinamento e desenvolvimento dos líderes, desenvolver habilidade e competências pode ser um diferencial para o crescimento das organizações.

No treinamento são transmitidos conhecimentos, reciclar conhecimento, habilidades e atitudes, suprimindo deficiências, estimulando e desenvolvendo habilidades, visando o crescimento tanto profissional como individual dos funcionários, atingindo uma mão-de-obra mais qualificada e preparada para enfrentar novos desafios.

Sendo assim o treinamento é a maneira mais eficaz de agregar valor às pessoas, à organização e aos clientes, com o treinamento é possível manter os funcionários atualizados e melhorar as suas competências.

As pessoas têm enorme capacidade para aprender novas habilidades, adquirir novos conhecimentos, modificar atitudes e comportamentos, basta essas variáveis serem desenvolvidas dentro das organizações.

Diante disso a organização é beneficiada gerando uma vantagem competitiva, pois os funcionários estarão motivados a desempenhar a fazer suas atividades com satisfação, assim aumentando sua produtividade e com o conhecimento adquirido consequentemente haverá aperfeiçoamento naquilo que ele faz, gerando um clima organizacional favorável e trazendo benefícios para a organização. Ainda com o treinamento e desenvolvimento, manterá e reciclará o conhecimento das pessoas aumentando o capital intelectual da organização.

Contudo, o líder que passou pelo processo de treinamento e desenvolvimento, terá características e qualidades de um bom líder, para que esse possa formar e gerenciar equipe de desempenho dentro das organizações, fazendo com que as organizações alcancem o sucesso.

## REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Luis César G. **Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo. Ed. Atlas, 2006.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.
- BERGAMINI, Cecilia Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BERGAMINI, Cecilia Whitaker. **Psicologia Aplicada à Administração de Empresas: Psicologia do Comportamento Organizacional**, 4ª ed. São Paulo. Editora Atlas S.A., 2011.
- BOLT, J. F. **Desenvolvimento de Líderes Tridimensionais in O Líder do Futuro**. São Paulo. Ed. Futura, 2000.
- CARVALHO, A.V. **Treinamento: princípios, métodos e técnicas**. São Paulo: Ed. Pioneira, 2001.
- CHARAN, R.; DROTTER, S.; NOEL, J. **Pipeline de Liderança: O desenvolvimento de Líderes como diferencial competitivo**. Rio de Janeiro. Ed. Elsevier, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos**. 4. Ed. São Paulo. Atlas, 1999A.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro. Campus, 1999B.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999C.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro. Ed. Campus, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas:** e o novo papel dos Recursos Humanos nas Organizações. Rio de Janeiro. Ed. Campus, 2004A.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos:** o capital humano das organizações. 8 Ed. São Paulo. Atlas, 2004B.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas:** transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier - Ed. Campus, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos:** como incrementar talentos na empresa. 7 ed. São Paulo. Ed. Manole, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas:** e o novo papel dos Recursos Humanos nas Organizações. Rio de Janeiro. Editora Elsevier, 2010.

CHURCHILL JR, G. A.; J. P. PETER. **Marketing:** criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2000.

DUTRA, J.S. **Gestão de Pessoas.** São Paulo. Atlas. 2002

FAYOL, Henri. **Teoria Clássica da Administração:** Introdução à Teoria Geral da Administração. ed.6, RJ: Campus, 2000.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas:** enfoque nos papéis profissionais. 1 ed. – 12 reimpr. São Paulo. Atlas, 2012.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo:** uma história sobre a essência da liderança. 17ª edição (trad. Maria da Conceição Fornos de Magalhães) RJ: Sextante, 2004.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração:** Princípios e Tendências. São Paulo. Ed. Saraiva, 2003.

LACOMBE, Francisco. **Princípios e Tendências.** Ed Saraiva, 2005.

LEVEK, Andréa Regina H. Cunha; MALSCHITZKY Nancy. **Liderança**. In: Gestão do Capital Humano. Coleção Gestão Empresarial. Curitiba - PR: AFESBJ, FAE, Business School, Gazeta do Povo, 2002.

LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro. Ed. Qualitymark, 2003.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos**: subsistemas de treinamento e desenvolvimento. 3 ed. São Paulo. Ed. Futura, 2000.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos**: do operacional ao estratégico. 14° ed, São Paulo. Ed. Saraiva, 2011.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria Geral da Administração**: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, Antonio César Amauri. **Teoria Geral da Administração**: da Revolução Urbana à Revolução Digital. São Paulo: Atlas, 2003.

MAXIMIANO, Antonio César Amauri. **Teoria Geral da Administração**: da Revolução Urbana à Revolução Digital. São Paulo: Atlas, 2007.

MORAES, Anna Maris Pereira. **Introdução à Administração**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de Pessoas**. São Paulo. Ed. Saraiva, 2006.

ROBBINS, Stephen. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo. Ed. Saraiva, 2002.

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

ROBBINS, Stephen P; JUDGE, Timothy A; SOBRAL, Filipi. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROCHA, Eduardo Peixoto; SALLES, José Antonio Arantes. **Competências e a gestão de pessoas**. In REACRE – Revista Administração CREUPI. Esp. Sto. Do Pinhal, SP. v. 05, n.º 09, jan./dez. 2005, pág. 35-43.

SOUZA, R. M. Desenvolvimento de Liderança na Empresa. São Paulo. Ed. Duas Cidades, 1973.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Claudio Paradela; FORTUNA, Antonio Alfredo Mello. Gestão com Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. Rio de Janeiro, Ed. FGV, 2001.

VIANNA, Marco Aurélio Ferreira. **Motivação, liderança e Lucro: o novo papel do líder**. São Paulo. Editora Gente, 1999.