

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**ALCIENE FERNANDA BELO PEREIRA**

**A GESTÃO DE PESSOAS NA CRISE ECONÔMICA E O DESENVOLVIMENTO DE  
POTENCIAIS LÍDERES– O CASO DA VALE S.A**

São Luís  
2016

**ALCIENE FERNANDA BELO PEREIRA**

**A GESTÃO DE PESSOAS NA CRISE ECONÔMICA E O DESENVOLVIMENTO DE  
POTENCIAIS LÍDERES– O CASO DA VALE S.A**

Monografia apresentada ao Curso de Administração da  
Universidade Federal do Maranhão, como requisito para  
obtenção do grau de Bacharel em Administração

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Msc. Adriana de Lima Reis Araújo

São Luís  
2016

**ALCIENE FERNANDA BELO PEREIRA**

**A GESTÃO DE PESSOAS NA CRISE ECONÔMICA E O DESENVOLVIMENTO DE  
POTENCIAIS LÍDERES– O CASO DA VALE S.A**

Monografia apresentada ao Curso de Administração da  
Universidade Federal do Maranhão, como requisito para  
obtenção do grau de Bacharel em Administração

Aprovação em: / /

---

ORIENTADOR

---

1º EXAMINADOR

---

2º EXAMINADOR

Ficha gerada por meio do SIGAA/Biblioteca com dados fornecidos pelo(a) autor(a).  
Núcleo Integrado de Bibliotecas/UFMA

Pereira, Alciene Fernanda Belo.

A gestão de pessoas na crise econômica e o desenvolvimento de potenciais líderes : o caso da Vale S.A / Alciene Fernanda Belo Pereira. - 2016.

110 f.

Orientador(a): Adriana de Lima Reis Araújo.

Monografia (Graduação) - Curso de Administração, Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2016.

1. Carreira e Sucessão. 2. Crise Econômica. 3. Gestão de pessoas. 4. Liderança. I. Araújo, Adriana de Lima Reis. II. Título.

À Jeová Deus, a fonte de todo conhecimento e sabedoria.

Aos meus pais, Alcino e Deuzinete, meus alicerces, pelo seu incentivo. Aos meus irmãos, Alcinete e Alcino, pelo apoio durante essa longa caminhada.

## AGRADECIMENTOS

À Deus, por ser a fonte da vida e sustentá-la todos os dias, me dando saúde, vigor e forças para continuar, guiando todos os meus passos.

Ao meu pai Alcino, que não mediu esforços para me dar uma boa educação e por inculcar em mim valores morais. Obrigada por ser um pai tão presente e amoroso. À minha mãe Deuzinete pela força, pelo exemplo de mulher guerreira e por sempre dar o melhor aos seus filhos. Essa vitória é sua também.

À minha irmã Alcinete, por seu exemplo de força e resignação, mesmo quando em dificuldades e ao meu irmão Alcino, pelo incentivo, pelas conversas e pelo simples fato de existir na minha vida.

À minha orientadora, professora Adriana Araújo, pela sua competência e paciência em me guiar nesta longa jornada de pesquisa. Seu exemplo e suas palavras me ajudaram a continuar até o fim.

À professora Vilma Heluy, pelas incríveis contribuições ao curso, quando coordenadora.

Aos professores do curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão, pelos seus ensinamentos ao longo do curso, em especial à professora Amanda Aboud, pela pessoa incrível e pela maestria com que exerce a arte da docência e à Professora Giselly Ferreira, pela paciência e disposição para orientar seus alunos na disciplina de Trabalho de Conclusão de curso. Obrigada por terem acompanhado desde a concepção do projeto ao avanço das pesquisas.

Aos colegas do curso, que compartilharam comigo seus conhecimentos e experiências.

À Estratégica – Empresa Júnior de Administração da UFMA, que me proporcionou o desafio de desenvolver pessoas na equipe de Gestão de Talentos, e aos meus colegas de trabalho e de curso, em especial Gerusa Ribeiro, Ronaldo Oliveira, Gabriele Freitas, Edgar Lira e Marcos Vanbasthen. Suas contribuições fizeram com que eu me tornasse uma profissional melhor.

Aos meus queridos e amados amigos por entenderem a minha ausência nestes últimos anos e sempre me incentivarem a seguir em frente, em especial Géssyka Gomes, Jéssica Gomes e Brenda Yvinna.

E finalmente, à Vale S.A Regional Maranhão, por abrir as suas portas e me receber tão bem para a realização desta pesquisa. A todos vocês, o meu muito obrigada.

*“Liderança é a tensão criada pelo fosso entre a situação presente e o sonho. Como toda tensão procura resolução, ela é fonte de energia que leva à criação de algo que não existe. E é isso que fazem os líderes” (SENGE, 1998, p. 6)*

## RESUMO

O presente estudo objetiva identificar de que maneiras a gestão de pessoas influi no desenvolvimento de líderes em tempos de crise econômica. Para tanto, realizou-se um estudo de caso exploratório e descritivo, baseado em entrevistas semiestruturadas, com gestores da Vale S.A e representantes da área de recursos humanos da empresa, visando identificar as principais ações de desenvolvimento de líderes implementados pela Vale e as competências requeridas nos níveis gerenciais. A análise permitiu identificar no discurso dos entrevistados algumas ações tomadas pela empresa para a preparação de potenciais líderes a fim de assumirem posições mais complexas, corroborando o referencial teórico apresentado. Os resultados da pesquisa apontam que a crise econômica estimulou novas formas de pensar desenvolvimento de líderes, em linha com o processo de Carreira e Sucessão da empresa, o que gerou maior engajamento, possibilitando o desenvolvimento de competências voltadas tanto para o negócio quanto para o relacionamento interpessoal.

**Palavras- chave:** Gestão de Pessoas. Crise Econômica. Liderança. Carreira e Sucessão.

## **ABSTRACT**

This study aims to identify that people management ways influence the development of leaders in times of economic crisis. Therefore, there was a study of exploratory and descriptive case, based on semi-structured interviews with managers of Vale SA and representatives of the human resources area of the company, to identify the main development actions of leaders implemented by Vale and the required skills in managerial levels. The analysis identified in the discourse of interviewed some actions taken by the company to prepare potential leaders to take more complex positions, confirming the theoretical framework presented. The survey results show that the economic crisis has stimulated new ways of thinking leadership development, in line with the process of Career and Succession of the company,, which generated more engagement, enabling the development of skills geared for both the business and to interpersonal relationships.

**Keywords:** People Management. Economic crisis. Leadership. Career and Succession.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Variação do PIB em porcentagem .....	19
Figura 2 – Evolução do Emprego Celetista .....	20
Figura 3 – As 21 competências de Boyatzis.....	37
Figura 4 – Sistema de desenvolvimento de carreira .....	44
Figura 5 – Fases da análise de conteúdo.....	58

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Competências gerenciais .....	39
Tabela 2 – Competências trabalhadas nos programas de desenvolvimento de líderes .....	50
Tabela 3 – Principais programas de desenvolvimento de líderes .....	51
Tabela 4 – Informações sobre os entrevistados .....	57
Tabela 5 – Estrutura Organizacional e níveis de liderança .....	63
Tabela 6 – Comparativo dos pressupostos teóricos sobre desenvolvimento de líderes e realidade Vale .....	78
Tabela 7 – Descrição das competências gerenciais da Vale.....	83
Tabela 8 – Competências gerenciais da Vale - comparativo com os conceitos de Quinn et al (2012).....	83

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

BP – Business Partner  
CAGED – Cadastro Geral de Emprego e Desemprego  
C&S – Carreira e Sucessão  
CSP – Carreira, Sucessão e Performance  
EUA – Estados Unidos da América  
GP – Gestão de Pessoas  
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística  
MTE – Ministério do Trabalho e Emprego  
Org. – Organizador(es), Organizadora(s)  
p. – Página(s)  
PIB – Produto Interno Bruto  
RH – Recursos Humanos  
S.A. – Sociedade Anônima  
v. – Volume(s)  
VPS – Vale Production System

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	12
<b>2</b>	<b>A GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES</b> .....	15
<b>2.1</b>	<b>A evolução do conceito de gestão de pessoas</b> .....	15
2.1.1	A gestão de pessoas na crise econômica .....	16
<b>3</b>	<b>LIDERANÇA</b> .....	23
<b>3.1</b>	<b>Principais teorias de liderança</b> .....	24
3.1.1	Abordagem dos traços .....	25
3.1.2	Abordagem comportamental .....	27
3.1.3	Abordagem contingencial.....	30
3.1.4	Abordagem da nova liderança .....	33
<b>3.2</b>	<b>Competências gerenciais</b> .....	35
<b>4</b>	<b>CARREIRA E SUCESSÃO</b> .....	41
<b>4.1</b>	<b>Programas de Desenvolvimento de Líderes</b> .....	47
<b>5</b>	<b>METODOLOGIA DA PESQUISA</b> .....	56
<b>6</b>	<b>A VALE S.A</b> .....	59
<b>6.1</b>	<b>Resultados da pesquisa</b> .....	62
6.1.1	Os efeitos da crise econômica na gestão de pessoas da Vale .....	62
6.1.2	Carreira e Sucessão na Vale .....	64
6.1.3	Principais ações de desenvolvimento de líderes na Vale .....	68
6.1.4	Competências gerenciais da Vale.....	81
6.1.5	A efetividade das ações de desenvolvimento de líderes na Vale .....	86
	<b>CONCLUSÃO</b> .....	90
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	93
	<b>APÊNDICES</b> .....	103
	Apêndice 1 .....	104
	<b>ANEXOS</b> .....	106
	Anexo 1 .....	107
	Anexo 2 .....	110





## 1 INTRODUÇÃO

Diante do atual cenário de crise econômica em que o país se encontra, as empresas precisam, mais do que nunca, “produzir mais com menos”, ou seja, desenvolver suas atividades com foco na redução de custos. Isso significa, na maioria das vezes, achatamento organizacional, enxugamento de áreas e demissões. Por outro lado, muitas empresas passaram a caminhar no sentido oposto, redirecionando seus esforços para o desenvolvimento de estratégias voltadas para a busca de maior competitividade, inovação e conhecimento, além da redução de custos, pois reconhecem que a produtividade do capital humano é um aspecto-chave para que se consiga manter a sustentabilidade da empresa.

Para atingir estes objetivos, muitos gestores passaram a focalizar sua atenção para o ambiente interno das empresas. Esse processo de mudança se baseia no pressuposto de que a Gestão de Pessoas é uma ferramenta organizacional estratégica capaz de alinhar os objetivos das pessoas aos objetivos organizacionais e apresentar resultados que geram valor para o negócio. Esse pensamento, estimulado pelas transformações do cenário econômico, mostra o quanto a capacitação de talentos e o desenvolvimento de pessoas é imprescindível para que as organizações tenham sucesso frente a essa dinamicidade do ambiente em que estão inseridas.

Ressalta-se aqui, igualmente, que é responsabilidade dos gestores atuarem como líderes que conduzirão suas equipes para o alcance de resultados e para que estejam motivadas, ainda que em um ambiente de incertezas. Por essa razão, a Gestão de Pessoas passa a focar, ainda, no desenvolvimento de lideranças mais preparadas para os desafios que surgem e que sejam capazes de promover transformações na empresa ou até mesmo contribuir para um novo cenário econômico. As empresas identificam e desenvolvem, portanto, os líderes em potencial, que precisam apresentar, entre outras características, a capacidade de formar equipes com interesses em comum e de engajar os liderados dentro dos valores da empresa.

Entre essas empresas, a Vale S.A tem conseguido implementar ações de desenvolvimento de líderes. A empresa, que tem sede no Brasil e atuação em cerca de 30 países, emprega aproximadamente cerca de 110 mil empregados, entre próprios e terceirizados, segundo o site oficial da empresa. No entanto, desde o começo da queda dos preços do minério, a Vale vem adotando medidas para simplificar seus processos, como

demissão de trabalhadores e venda de ativos. Esse “enxugamento” afeta os níveis gerenciais e a gestão de carreiras e sucessões.

Diante deste contexto apresentado, o presente estudo aborda o desafio que as empresas enfrentam em relação ao desenvolvimento de líderes em potencial. Em face disso, estabeleceu-se o seguinte problema de pesquisa: **em tempos de crise econômica, de que maneiras a gestão de pessoas influi no desenvolvimento de líderes em uma organização?**

Este trabalho visa desta forma, trazer os resultados obtidos em um estudo realizado na Vale, que utiliza modelos educacionais, dentre outras ações, para desenvolver seus líderes. Para tanto foi realizada uma pesquisa qualitativa, feita por meio de análise documental, entrevistas e visita técnica para reconhecimento de campo; e para tratamento dos dados do estudo de caso, foi feita análise de conteúdo. Visto que a empresa tem várias unidades no Brasil, e algumas em outros países, os dados da pesquisa estão voltados para a unidade produtiva localizada no Estado do Maranhão.

O objetivo geral desta pesquisa, relacionado ao problema geral, é verificar de que maneira a Gestão de Pessoas influencia no desenvolvimento de líderes numa organização em tempos de crise econômica. Quanto aos objetivos específicos, o seguinte estudo se propõe a:

- a) Pesquisar os efeitos da crise econômica sobre o desenho organizacional e desafios consequentes para a gestão de pessoas;
- b) Identificar os pressupostos teóricos sobre programas de desenvolvimento da liderança nas empresas;
- c) Conhecer as principais ações/ programas de desenvolvimento implementados pela Vale para desenvolver os seus líderes;
- d) Comparar as bases teóricas que norteiam a estruturação das práticas de desenvolvimento de líderes com a realidade prática na Vale;
- e) Identificar quais competências são mais requeridas pela empresa nos níveis gerenciais em tempos de crise econômica;
- f) Analisar a efetividade das ações de desenvolvimento de líderes na Vale.

Para atingir esses objetivos, o presente trabalho está estruturado da seguinte maneira: o capítulo 2 apresenta o conceito de gestão de pessoas e seu posicionamento estratégico nas organizações, bem como os efeitos da crise econômica e consequentes desafios para a área de

Recursos Humanos; o capítulo 3 conceitua liderança, principais abordagens e competências gerenciais; o capítulo 4 apresenta as principais teorias relacionadas ao tema Carreira e Sucessão e práticas de desenvolvimento de líderes nas empresas; em seguida o capítulo 5 apresenta a metodologia da pesquisa; o capítulo 6 caracteriza a empresa foco do estudo, além de apresentar a análise dos dados obtidos a partir do discurso dos entrevistados; e por fim a conclusão, que apresenta as principais inferências sobre o estudo realizado e contribuições ao campo de pesquisa.

## **2 A GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES**

A área de gestão de pessoas é fundamental para as organizações, pois é através dela que os gestores reconhecem e desenvolvem seus talentos, traçam estratégias para o desempenho, oferecem estímulos à motivação no trabalho e formam equipes sólidas de trabalho. Nesse tema, destacam-se vários autores (GUEST, 1987; LEGGE, 2006; ARMSTRONG, 2009, BOHLANDER E SNELL, 2009; WILKINSON ET AL., 2010) que chamam a atenção para o papel estratégico que as pessoas têm nas organizações. Já outros autores destacam a relação entre a gestão de pessoas e o alcance de resultados nas empresas. (BOSELIE; DIETZ; BOONE, 2005; SUBRAMONY, 2009; MENEZES; WOOD; GELADE, 2010)

Alguns autores definem a Gestão de Pessoas como a forma que a empresa se organiza para gerenciar e orientar os seus talentos a fim de alinharem metas e objetivos pessoais aos profissionais e conseguir alcançá-los (FISCHER, 2002).

Dutra (2002, p. 17) ao fazer referência ao conceito de gestão de pessoas, menciona que “é caracterizada como um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”.

Tais definições destacam a relação que existe entre a área de gestão de pessoas e o alcance dos objetivos da organização. Esse conceito de gestão de pessoas que é usado aqui mostra a importância de os empregados estarem conectados com a empresa, por estabelecer objetivos e metas congruentes às expectativas da empresa, bem como a necessidade de os gestores orientá-los no alcance de resultados.

### **2.1 A evolução do conceito de gestão de pessoas**

Percebe-se o grande avanço conceitual que a gestão de pessoas historicamente carrega. O setor que trata da relação dos funcionários com a empresa, chamado de departamento de Recursos Humanos, durante muito tempo se concentrou apenas em atividades operacionais, como a administração de processos (ULRICH, 1998). Ao mesmo tempo, se via o elemento humano como mero agente passivo do processo produtivo.

Esse ponto de vista mudou quando se reconheceu que o sucesso empresarial depende das pessoas que fazem parte da organização. Além disso, nos últimos anos, as empresas têm enxergado que, entre os principais componentes organizacionais da competitividade, estão as competências de seus empregados, cultura organizacional ou valores comuns e conhecimento ou aprendizado (PRAHALAD; HAMEL, 1990; GALLON, STILLMAN; COATES, 1995). Todos estes temas passam pela gestão de pessoas.

Nesse sentido, Lacombe (2006) explica que as organizações já se atentaram para as pessoas e a forma como são administradas, diferentemente do que ocorria no passado. Dessa maneira, pode-se dizer que hoje as pessoas são encaradas como os parceiros do negócio da empresa. Segundo Tachizawa et al (2006), são as pessoas que trabalham nas organizações que atuam nos diferentes níveis do processo decisório e delas dependem os resultados da organização. Assim, as empresas podem alcançar seus objetivos por estabelecer estratégias de gestão de pessoas que levem a um clima de trabalho propício ao alto desempenho empresarial.

Partindo desse pressuposto, Dave Ulrich (1998) sugere a necessidade de os processos organizacionais relacionados à Gestão de Pessoas se moldarem às mudanças que ocorrem no mercado, como é o caso da globalização, inovações, etc. Assim, o setor de Gestão de pessoas se torna “participante da estratégia geral da empresa”. (ULRICH, 1998, p. 17).

Segundo Lacombe (2006), as empresas passam a reconhecer que a sua sobrevivência, bem-estar e rentabilidade são condicionados não apenas pelo sucesso da otimização da execução das tarefas e procedimentos rotineiros, mas também pela satisfação, motivação e entusiasmo dos colaboradores internos, que são os principais responsáveis pelos processos organizacionais.

### 2.1.1 A gestão de pessoas na crise econômica

Para que se consiga compreender os efeitos da crise nas organizações, e o conseqüente papel estratégico da área de Gestão de Pessoas no atual contexto econômico, é necessário entender o que levou ao atual caos na economia global.

Segundo Krugman (2009), a crise financeira internacional irrompeu a partir da crise no mercado imobiliário norte-americano, conhecida também como a crise de 2008. O que ocorria, basicamente, é que muitas famílias financiavam a compra de imóveis sem comprovar renda e sem garantias, o que levou ao endividamento dessas famílias. Isso levou a uma escassez de liquidez nos sistemas bancários dos EUA, resultando numa contração econômica (PEREIRA, 2010; SEABRA, 2016).

Segundo Carreras e Meireles (2009), com a globalização da economia, bancos e instituições financeiras passaram a dispersar os riscos de prejuízos por emitir títulos para serem negociados. O problema é que esses títulos não tinham valor algum e os investidores podiam sair perdendo, de modo que continuavam a realizar transações, que geravam oscilações no mercado de valores, afetando os diversos setores da economia mundial.

Esse receio levou à retirada de investimentos das principais bolsas de valores do mundo. Com isso, bancos quebraram e economias entraram em recessão. Isso afetou o comportamento dos consumidores. Segundo Kotler (2009, p. 14):

Os consumidores assistem a tudo isso e mudam de atitude, deixando de se endividar para consumir e passando a poupar para prevenir, o que acarreta redução na receita de empresas que vendem automóveis, eletrodomésticos e outros bens “postergáveis”. Essas empresas, por sua vez, anunciam grandes demissões de pessoal, que reduzem ainda mais o poder de compra dos consumidores. Além disso, reduzem os pedidos a outras empresas, gerando dificuldades para seus fornecedores, que, por sua vez, demitem trabalhadores.

Assim, percebe-se que como consequência da crise que começou no mercado imobiliário dos EUA e que se refletiu na economia mundial, as pessoas passaram a adiar compras e o desemprego aumentou (SEABRA, 2016). Tais crises, obviamente, repercutem em caráter global, na economia dos demais países, pois, “dada a crescente integração de tais economias ao capitalismo global, não seria razoável imaginar que elas ficassem imunes às turbulências”. (DULCI, 2009, p. 105) e como comenta Kotler (2009), “o mundo está mais interconectado e mais interdependente do que nunca”, gerando um “novo nível de fragilidade imbricada”.

Essas mudanças ocorreram na dinâmica da economia dos países, em intensidades diferentes. Esse foi o caso do Brasil, que “foi atingido pela Crise Financeira inicialmente pela contenção de crédito verificada em nível mundial”.

(SOARES ET AL, 2016, p. 2). O setor industrial, por exemplo, teve o maior impacto da crise no Brasil, apresentando uma intensa queda de produção e, o pior, do emprego. (CARRERAS; MEIRELES, 2009).

No que diz respeito à produção e comércio no Brasil, assim com em outros países emergentes, o efeito da crise se deu em duas vertentes: primeiro, sentiu-se a dificuldade na obtenção de crédito, como ficou evidente no primeiro trimestre de 2008; segundo, queda dos preços das *commodities*, produtos básicos de exportação, afetando a balança comercial brasileira. (NARS, FERREIRA; FISHER, 2013; DULCI, 2009). Esse impacto na economia brasileira se refletiu em números, conforme explica Gonçalves (2008, p.39):

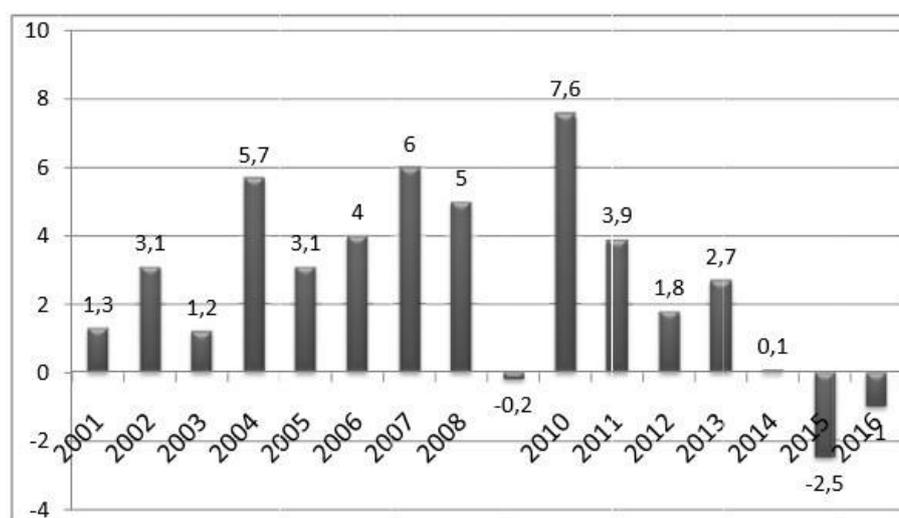
Como consequência dos efeitos da crise, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) apontou uma redução do PIB de 3,6% nos últimos três meses de 2008 em comparação com o trimestre imediatamente anterior. O Produto Interno Bruto (PIB) do último trimestre de 2008 ainda foi 1,3% superior ao do trimestre análogo do ano anterior, mas como a economia vinha crescendo no ritmo anual de 7,8% (na comparação dos terceiros trimestres de 2008 e 2007), houve uma desaceleração da atividade econômica equivalente a 6,5 pontos percentuais do PIB no último trimestre de 2008. Nos três primeiros meses de 2009 o PIB voltou a cair 1,4% em relação ao trimestre imediatamente anterior. Na comparação com o primeiro trimestre de 2008, a diminuição do PIB foi de 1,8%, confirmando a gravidade dos efeitos da crise mundial sobre a atividade da economia brasileira.

Assim, além de afetar o desempenho da economia brasileira, a crise econômica é também uma crise social (PEREIRA, 2010) que afetou os postos de trabalho, reduzindo o emprego formal e atingindo, inclusive, as grandes empresas (BALTAR, 2010). No período entre outubro de 2008 e março de 2009, segundo o saldo líquido do Cadastro Geral de Emprego e Desemprego (CAGED, 2009) do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) foram eliminados 692 mil postos do mercado de trabalho formal (CACCIAMALI; TATEI, 2010). Dessa maneira, pode-se afirmar que a crise financeira internacional de 2008 teve efeitos no Brasil, se refletindo no ano de 2009.

Embora o país tenha conseguido se reerguer com um grande desenvolvimento econômico em 2010, conforme evidenciado em números pelo percentual do Produto Interno Bruto (PIB) de 7,6% informado pelo IBGE, houve desaceleração nesse crescimento nos anos seguintes. (MORETTO, 2011)

Isto se deu porque, não bastassem os efeitos da crise econômica internacional, o Brasil começou a enfrentar uma grave crise política, por conta da submissão da política econômica à política partidária. Essa situação trouxe como consequência vários problemas: a alta de juros e a inflação; empresários preocupados com corrupções; e o cenário econômico fez com que o país ficasse em estado de alerta até 2014 (PIGNATA; CARVALHO, 2015), sendo que em 2015 o Brasil enfrentou a pior recessão de sua história, com um resultado negativo de 2,5% no PIB. Nunca o país enfrentou retração econômica tamanha por três anos seguidos.

Fig. 1: Variação do PIB em porcentagem.

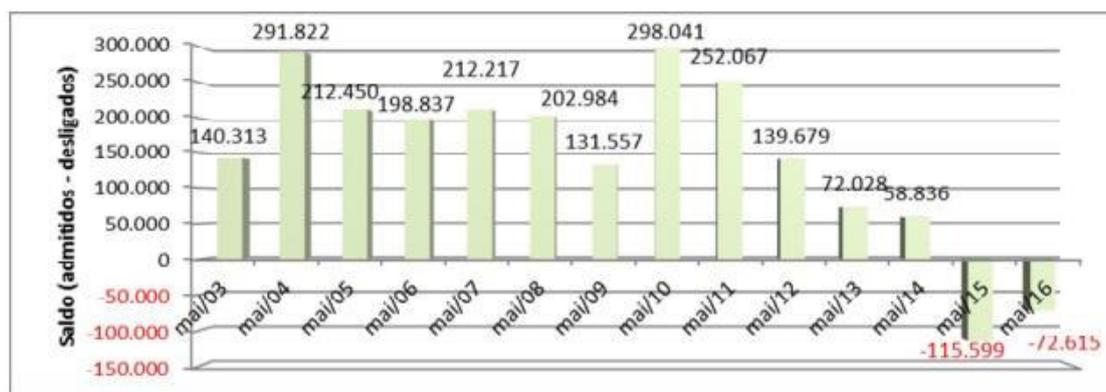


Fonte: PIGNATA; CARVALHO, 2015

Obviamente, essa situação teve um grande impacto na situação social do país. Com a retração na economia, aumenta o desemprego, diminui a renda e a arrecadação, estagnando investimentos públicos e políticas sociais. Essa situação não raro leva a constantes mobilizações populares, como as que ocorreram com frequência no ano de 2013 e nos anos seguintes. Nesse período houve um aumento significativo do número de greves e protestos (MACIEL, 2015), sendo que, só no ano de 2013 (a partir de quando se intensificaram) as greves atingiram a marca de 1.901 casos (55% em empresas privadas, e 38% na administração pública). Foi o maior volume de greves desde 1991 (CARDOSO, 2015), além das manifestações que levaram milhares de pessoas às ruas.

Dados mais recentes do CAGED (2016) apontam que, em Maio de 2016, foram eliminados 72.615 empregos celetistas no Brasil, equivalentes à retração de 0,18% no estoque de assalariados com carteira assinada do mês anterior. Esse número vinha gradativamente decrescendo nos anos anteriores, sendo que o pior resultado do mês de maio foi no ano de 2015, com saldo negativo de 115.519 empregos, conforme figura 2:

Fig. 2: Evolução do Emprego Celetista  
Comparativo dos meses de Maio nos anos de 2003 a 2016



Fonte: CAGED, 2016

Assim, o que se percebe hoje é a existência de uma crise conjuntural que se manifesta nos planos econômico, social e político-institucional (MACIEL, 2015). Esse clima de instabilidade, chamado de “Era da Turbulência” tem influência direta no ambiente interno das organizações (KOTLER, 2009) e afeta diretamente empregados e gestores, trazendo dúvidas e grandes desafios.

Entre as medidas tomadas pelas empresas para lidar com a crise e conseguir sobreviver é a redução de custos, através, por exemplo, do corte de pessoal (KOTLER, 2009). No entanto, os enxugamentos trazem consequências tanto para a organização como para os indivíduos, que muitas vezes são desconsideradas. (TONELLI; PLIOPAS; FONSECA, 2008). Essa situação é apenas uma, das muitas que ilustram como as mudanças econômicas atingem o setor de gestão de pessoas, que então precisa se ajustar ao novo contexto, bem como tomar decisões que exigem uma postura mais estratégica e mais atenta, para manter a rentabilidade da empresa.

Esses desafios passam a fazer parte das preocupações das organizações, no entanto, estes “não devem ser encarados apenas como mais problemas. Todo desafio ou

ameaça aparente pode ser visto por outro ângulo” (TACHIZAWA ET AL, 2006, p. 22) e é justamente por este motivo que “algumas empresas se movimentam no sentido oposto” (KOTLER, 2009, p. 11, 12), estabelecendo “uma administração mais profissional e capaz de investir na utilização do potencial humano, ao invés de focar exageradamente a redução de custos.” (VIEIRA; GARCIA, 2004, p. 8)

Essa nova postura requer uma flexibilidade da área, a fim de adotar um conjunto de práticas para reter os talentos necessários, para capacitar as pessoas em habilidades diferenciadas e estimular o comportamento das pessoas diante da situação econômica. Conforme menciona Tachizawa et al (2006):

Diante dos novos cenários que se desenham a cada crise internacional e em face das tendências de mudanças nas relações capital x trabalho, cabem algumas reflexões sobre como a gestão de pessoas será afetada e, todos juntos, procurarmos estabelecer um *modus vivendi* que seja construtivo, ao se voltar para o atingimento dos objetivos, e plenamente satisfatório como ambiente de parceria e colaboração entre todos. [...] Captar e compreender as principais tendências que estão se delineando para os próximos anos é tão vital para a gestão de pessoas quanto administrar os problemas do dia a dia. Uma gestão de pessoas desatrelada da realidade presente pode tropeçar em obstáculos mais imediatos e comprometer a sobrevivência da organização [...] Colocar-se acima das turbulências de curto prazo e enxergar as transformações mais amplas que ocorrem no ambiente é fundamental para os gestores das organizações. (TACHIZAWA, 2006, p. 4-11)

Esse conceito destaca a importância da parceria entre empresa e empregado em períodos de crise econômica. E a gestão de pessoas funciona como ponte que liga os dois interesses, alinhando a um só objetivo, de modo que “as empresas podem gerar políticas e estratégias mais consistentes para a Gestão Estratégica de Pessoas”. (NARS, FERREIRA, FISHER, 2013, p. 336)

Nesse momento, a área de gestão de pessoas passa a assumir a grande responsabilidade de projetar ações, políticas e estratégias, conduzindo a empresa e as pessoas a um objetivo comum, que é o seu desenvolvimento neste novo contexto empresarial, pois reconhecem que as pessoas são o alicerce da organização e são elas que utilizam suas habilidades, experiências e conhecimentos como ferramenta para conseguir novos recursos e alcançar os resultados almejados pela empresa. (KNAPIK, 2008).

Os profissionais de gestão de pessoas passam, então a participar mais ativamente na elaboração do planejamento estratégico, além de implementar mudanças, que farão diferença nos rumos e futuro da organização. Legge (1995) explica que as práticas de gestão de pessoas devem promover um comprometimento dos empregados e a capacidade de agir de maneira flexível e adaptativa para a sustentabilidade da empresa.

Assim, o papel da gestão de pessoas passa a focalizar o desenvolvimento, a valorização e retenção de talentos, reconhecendo suas competências. “Essa postura é importante por conta da necessidade da organização ter profissionais que possam dar conta das demandas suscitadas pela crescente instabilidade da atividade econômica” e que tenham a capacidade de mobilizar competências que já possuem “quando diante das demandas imprevistas que o contexto impõe.” (NARS, FERREIRA, FISHER, 2013, p. 340). Desse modo, as organizações estão mais preocupadas em desenvolver seus empregados. Isto se dá, conforme explica Bergamini (2009), por conta da “falta de líderes que sejam capazes de, no momento da crise, agir de forma a conseguir que a organização saia dela.” (BERGAMINI, 2009, p. 65).

Isso constitui um reposicionamento da área de Gestão de Pessoas, que passa a implementar práticas que podem mudar os rumos das organizações. Essa mudança envolve a ideia de que “a empresa adote uma estratégia de geração de lucros onde as pessoas são vistas como receita, não mais como custos”. Assim, a área de RH deve atuar para minimizar os impactos da crise e manter o rumo da organização, orientando os gestores a reconfigurarem seus processos e fazer os ajustes necessários. (NARS, FERREIRA, FISHER, 2013, p. 340).

Dessa maneira, dentre as medidas tomadas pela gestão de pessoas no contexto de crise econômica está o fomento ao desenvolvimento de pessoas. Já que essas pessoas farão a diferença, é essencial que as organizações os valorizem, estimulem a criar, a pensar e a desenvolver características de liderança, bem como “o sentimento de dono” que serão importantes para a condução dos negócios.

Nesse sentido, o desenvolvimento de líderes e identificação dos talentos da empresa que têm potencial para ocupar posições estratégicas passa a ser o foco das organizações, pois reconhecem esses como ativos humanos capazes de empreender esforços e promover mudanças nos rumos do negócio. Para compreender as características que identificam um líder e as principais pesquisas sobre o tema, a seguir apresentam-se as teorias relacionadas ao conceito de liderança.

### 3 LIDERANÇA

Liderança é um tema bastante discutido entre os diversos autores cujos estudos emergiram de diferentes disciplinas com interesse no assunto, como Antropologia, História, Ciências Militares, Pedagogia, Filosofia, Ciência Política, Administração de Empresas, Administração Pública, Psicologia e Sociologia (ALMEIDA; NOVAES; YAMAGUTI, 2008). Apesar dos esforços incessantes em pesquisas para descobrir o que é liderança, formulando-se várias teorias, tornou-se difícil de chegar a um consenso, pois há várias definições. Uma das dificuldades se dá, justamente, no problema metodológico em definir liderança como aquilo que o líder é ou faz (CARDOSO; AMORIN, 2010, p. 64). Conforme explica Bergamini (2009):

Nenhuma teoria conseguiu até agora esgotar tudo aquilo que faz parte do assunto. Isso tem deixado perplexos até os cientistas sociais já habituados às mais exaustivas buscas científicas. Assim foram estudados traços de personalidade, estilos e motivação em liderança, bem como situações que mais favorecem ou prejudicam a eficácia da ação do líder. (BERGAMINI, 2009, p. 8)

Isso faz com que a liderança seja compreendida como fenômeno conectado a outros fatores, como por exemplo, os atributos dos líderes. Apesar da grande quantidade de conceitos sobre liderança a partir de ângulos diferentes, o que há de comum entre eles é o fator fenômeno grupal por tratar-se de um processo de mútua influência dentro de uma equipe exercido de forma intencional pelo líder e seus seguidores. (BERGAMINI, 2009; ALMEIDA; NOVAES; YAMAGUTI, 2008). Trata-se, portanto, de um relacionamento, um processo mútuo de ligação de duplo sentido, orientado principalmente para o atendimento de objetivos e expectativas mútuas. (DAVEL; MACHADO, 2001).

Essa relação se percebe nos conceitos de alguns autores. Vergara (2007, p. 61) define liderança como a competência para exercer influência sobre indivíduos e grupos. E Robbins (2007) apresenta um conceito que segue a mesma linha de pensamento, de que liderança é a capacidade de influenciar pessoas para o alcance das metas.

Muitos desses estudos trouxeram contribuições teóricas que relacionavam a liderança ao ambiente de negócios. (CARDOSO; AMORIN, 2010). Nesse contexto, Yukl (1994) destaca que o líder tem grande influência no desempenho da organização.

Isto se dá, conforme Charan (2008), porque a motivação das pessoas dentro da empresa, e o bem estar organizacional dependem do papel fundamental do líder, que se torna, portanto, responsável pelo sucesso ou fracasso da organização. Desse modo, uma liderança forte acarreta uma organização mais forte, e o contrário também é verdade: uma liderança fraca diminui o potencial da organização. Já Bergamini (2009) complementa essa ideia destacando que o líder tem como função remover barreiras e aproveitar as oportunidades para o alcance da satisfação no trabalho, motivando e alavancando o potencial dos seus liderados.

Tendo as principais definições de liderança, a seguir apresentam-se as principais teorias relacionadas.

### **3.1 Principais teorias de liderança**

Apresenta-se aqui o que se encontra na literatura sobre as principais teorias de liderança. Tais estudos conduziram ao que hoje se classifica como “abordagens da liderança”. Todas as abordagens trazem consigo informações que tentam traçar os principais comportamentos ou atitudes do líder.

Desenvolvidas ao longo do século XX, as teorias sobre liderança tem sido objeto antigo de estudos cuja perspectiva focal de análise se restringe ao traço de personalidade, comportamento e poder exercido pelo líder, na tentativa de sistematização do tema. (BENEVIDES, 2010). Segundo SILVA (2006, p. 23):

Os estudos e as teorias sobre liderança estão divididos em quatro grandes abordagens, a saber: abordagem dos traços, abordagem comportamental, abordagem contingencial e abordagem carismática. Cada uma destas abordagens, por sua vez, encontra-se caracterizada por diferentes metodologias de pesquisa e focos de interesse também distintos, contribuindo em maior ou menor escala, ora de forma clara, ora de forma controversa, para a compreensão de algum importante aspecto do fenômeno da liderança)

A abordagem dos traços é focada na personalidade do líder e traduz a liderança como uma combinação de traços pessoais e a ênfase está na escolha do melhor estilo de liderar; a segunda abordagem dá ênfase no comportamento do líder; já a abordagem contingencial tem o foco no situacional, isto é, nas condições e no contexto que determinam a eficácia da liderança. A expressão “tudo depende” define essa teoria; e,

por fim, a abordagem carismática trata do carisma do líder e de que modo sua atitude influencia os liderados. (ALMEIDA; NOVAES; YAMAGUTI, 2008; VERGARA, 2007).

Adicionadas a essas teorias, existem as contribuições da chamada “nova liderança”, estudo que aborda as transações ou trocas entre líder e liderado e os aspectos transformacionais dessa relação. (CARDOSO; AMORIN, 2010). A seguir, apresentam-se as principais contribuições de cada uma dessas abordagens.

### 3.1.1 Abordagem dos traços

Teoria que predominou entre os anos de 1920 e 1930, período dos primeiros estudos para identificação de lideranças, e que surgiu a partir de pesquisas desenvolvidas com apoio de testes psicológicos. Segundo essa abordagem, alguns indivíduos nascem com características de líderes. Desse modo, a liderança passa a ser considerada como um somatório de características pessoais, e aqueles que não nascem com algumas dessas características são apenas liderados. (MONTANA; CHARNOV, 2003).

Essas características podem ser relacionadas aos seguintes aspectos (SILVA, 2015): físicos (altura, peso, aparência, força física, idade), intelectuais (autoconfiança, conhecimento, entusiasmo, inteligência, escolaridade), sociais (extroversão, cooperação, habilidades administrativas e sensibilidade interpessoal), e relacionados com a tarefa (persistência, fluência verbal, iniciativa).

Assim, a teoria dos traços visa identificar os traços mais comuns aos líderes, suas qualidades e determinadas características de personalidade (ROBBINS, 2009), que também o auxiliam em seu papel (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002). Segundo a teoria, a presença ou ausência dessas características é o que definiria o potencial para uma pessoa liderar ou não. (SETERS; FIELD, 1990). Para Bergamini (2009, p. 4):

Esses estudos procuraram delinear uma espécie de retrato daqueles tipos de líderes considerados como mais adequados em algumas situações especiais. Encontrado esse retrato, bastava que o líder evidenciasse essa fisionomia especial, para não ser questionado sobre sua eficácia.

Apesar das contribuições que a teoria trouxe ao estudo da liderança, tal abordagem se mostrou inconsistente, por alguns motivos (ROBBINS, 2005; BENEVIDES, 2010):

1. Sendo uma teoria baseada na genética, ela não assume que os indivíduos possam aprender essas características ao longo da vida e da sua carreira, desconsiderando o fato de que o meio em que está inserido pode afetar o indivíduo.
2. A teoria dos traços não identifica as diferenças entre os líderes eficazes e os ineficazes, se concentrando apenas nas suas características. Não fica evidenciado nesta teoria o sucesso de liderança.
3. Descobertas cumulativas apontam que não existem traços universais, ou um líder que apresente todos os traços ao mesmo tempo.
4. Mesmo que os aspectos apresentados sejam relevantes para um líder, eles não são os únicos fatores para uma liderança eficaz.

Apesar das falhas apontadas, essa abordagem ainda é bastante popular, e seus fundamentos são usados até pelas empresas hoje, por exemplo, quando preferem selecionar gestores com as características consideradas de liderança, empregando maiores esforços na seleção do que em treinamento.

Benevides (2010) explica que a teoria dos traços serviu também para diferenciar líderes de não líderes, tornando claro porque a atitude de alguns indivíduos se diferencia quando em posições de liderança.

Já no final da década de 40, a abordagem deixa de ser focada nos traços do líder, para focar o comportamento dos líderes, surgindo, assim, as Teorias Comportamentais. Visto que a teoria dos traços não conseguiu ser eficaz para explicar o fenômeno da liderança, pois se concentrava no que os líderes “eram”, a proposta da teoria abordagem comportamental era identificar o que os líderes eficazes “faziam”. A seguir apresentam-se os aspectos teóricos dessa teoria.

### 3.1.2 Abordagem comportamental

As teorias comportamentais surgiram na tentativa de oferecer respostas mais assertivas sobre a natureza da liderança e a relação com o nível de desempenho do grupo liderado. Desse modo, a teoria analisa as particularidades do comportamento do líder, com o fim de determinar o padrão geral dos líderes eficazes (ROBBINS, 2009).

Percebeu-se que as atividades do líder estão divididas em dois grupos diferentes: gerenciamento de aspectos técnicos e gerenciamento de pessoas. Esses dois grupos de atividades também requerem ações comportamentais diferentes (BERGAMINI, 2009, p. 23). O interesse no tema instigou pesquisadores a análise e categorização dos comportamentos do líder. Nesse sentido, três estudos se destacaram:

*Estudos da Universidade Estadual de Ohio:* Indicaram que os comportamentos dos líderes eram percebidos em termos de duas dimensões independentes: estrutura de iniciação e estrutura de consideração. Segundo SILVA (2006, p.34):

A estrutura de iniciação refere-se à extensão segundo a qual um líder define e estrutura as atividades do grupo, organizando-as de forma que as metas estabelecidas sejam alcançadas. Nesta dimensão, os comportamentos são orientados para a tarefa, e a ênfase recai sobre a estruturação do papel do líder e dos subordinados no alcance de metas, na coordenação de atividades, na designação de tarefas e na orientação de resultados.

Já a estrutura de consideração está relacionada às características interpessoais do líder, que estabelece relações de amizade e confiança mútua. Os comportamentos são orientados para as relações de trabalho, manutenção do relacionamento, respeito pelas ideias dos subordinados e interesse por seus sentimentos e necessidades. (ROBBINS, 2005).

*Estudos da Universidade de Michigan:* procurou identificar quais os padrões de liderança relacionados à sua eficácia, o que resultou na definição de dois tipos de comportamento de liderança: orientado para relações humanas, que é voltado para pessoas e orientado na produção, que é voltado para a realização de tarefa. Segundo a teoria, o líder se comporta de acordo com o enfoque que exerce em suas atividades. (CARDOSO E AMORIN, 2010, p.65).

A partir dessas análises, em seus estudos sobre liderança, Kurt Lewin (1890 – 1947) determina três estilos básicos de liderança: autocrático, democrático e *laissez-faire* (LEWIN; LIPPITTI; WHITE, 1939):

1. Autocrático: é o líder centralizador, que define as técnicas e os métodos e assume uma postura diretiva frente aos liderados. Decide o que será feito, bem como os resultados a serem obtidos, não dando oportunidade para que outros participem do processo decisório, inibindo a sua criatividade. As atividades são realizadas apenas quando há a presença física do líder e suas coordenadas.
2. Democrático: toma decisões apenas depois de consultar seus subordinados. Para isso incentiva a participação de todos, estimula o debate; procura delegar e aceita as decisões do grupo sobre as técnicas e os resultados a serem obtidos. O líder passa a desenvolver o papel de orientador, levando em consideração as aspirações dos subordinados. Conclui-se que o comportamento democrático do líder é o mais produtivo.
3. Liberal: também chamado *laissez-faire*, esse líder não se envolve no trabalho do grupo e toma poucas decisões. Permite que os subordinados assumam o processo de tomada de decisão. Não há regras, nem qualquer tipo de controle ou avaliação, de modo que o grupo fica totalmente “à vontade”, decidindo sobre as técnicas e divisão de trabalho.

*Grid gerencial*: a partir dos estudos na Universidade de Ohio e na Universidade de Michigan. Blake e Mouton, dois psicólogos norte-americanos, propuseram uma representação gráfica, o Grid Gerencial, ou grade gerencial, para alocar os comportamentos baseados na combinação das duas dimensões de estilo de liderança: voltada para pessoas e voltada para tarefas, representadas por dois eixos cartesianos. Cada eixo é medido por uma escala de 1 a 9, cuja combinação permite identificar 81 posições possíveis para o estilo de liderança. Essa grade permite a identificação de cinco estilos de liderança distintos (BLAKE; MOUTON, 1987):

Estilo (9.1) - representa a preocupação máxima com a tarefa e mínima com as pessoas. É o líder cuja atenção focal é voltada para a produção e execução, e muitas vezes utiliza o poder controlador para o alcance de resultados.

Estilo (1.9) – Nesta combinação a preocupação maior está voltada para as pessoas e o mínimo para a produção. É o líder que focaliza as relações interpessoais, muitas vezes deixando de lado a eficiência na execução da tarefa. O grupo passa a ser prioridade do líder, bem como as melhores condições de trabalho.

Estilo (1.1) – representa a liderança cuja preocupação tanto com a produção quanto com relação às pessoas é insuficiente, ou “empobrecida”. Este tipo de líder, em geral, não possui iniciativa, mas apresenta uma postura passiva em relação ao trabalho, não contribuindo para a produtividade do grupo ou para o alcance de resultados.

Estilo (5.5) - o meio-termo, ou seja, há um equilíbrio na orientação para a produção e na orientação para pessoas. É o líder que busca desempenho adequado da organização equilibrando a necessidade de realizar o trabalho com as relações interpessoais.

Embora esses estudos tenham trazido grandes contribuições para a realização de programas de treinamento, começou-se a perceber que os líderes passaram a reproduzir um comportamento que não era seu. (CARDOSO; AMORIN, 2010, p. 65). Percebeu-se também que a abordagem comportamental tinha algumas limitações. Por exemplo, essa teoria não permite que sejam identificados os fatores críticos que determinam o comportamento que o líder vai aderir. Ou seja, o grupo de liderados e a situação que o líder enfrenta não são levados em conta pela teoria (BERGAMINI, 2009, p. 20). Essa questão é essencial, pois um líder em um contexto não necessariamente será líder em outro, de modo que a situação será um fator determinante quanto ao estilo de liderança a ser adotado, assim como a influência do ambiente, o qual atualmente tem muita importância quando se fala de liderança. A principal problemática da liderança é saber quando aplicar cada estilo, com quem, dentro de que circunstância e quais tarefas desenvolver. Esses questionamentos deram origem aos estudos da chamada abordagem contingencial.

### 3.1.3 Abordagem contingencial

Dentro da abordagem contingencial, são levados em conta o líder, o grupo de liderados e o contexto em que se encontram. As teorias da contingência se propunham a mostrar que o desempenho do líder estava relacionado com a situação em que ele estava inserido. Segundo Silva (2006):

Na teoria contingencial considera-se o modo como fatores situacionais alteram comportamentos particulares do líder bem como os estilos de liderança. A premissa básica é que nenhum traço, comportamento ou estilo resultam, isoladamente, em liderança efetiva. (SILVA, 2006, p. 44).

Nessa teoria são enfatizados os aspectos à volta do líder, ou seja, do contexto, com o objetivo de compreender como a situação no surgimento da liderança influi no comportamento do líder. Para tanto, são utilizados modelos que levam em conta vários fatores, entre os quais estão: a amplitude de controle, quantidade de subordinados, a relação líder/liderado e sua aceitação dentro do grupo e a cultura organizacional. (CARDOSO; AMORIN, 2010, p. 65).

Nesse sentido, consideram-se aqui as quatro teorias contingenciais mais importantes. São elas: o Modelo Contingencial de Fiedler; a Teoria Caminho-Meta de House e Evans; a Teoria de Liderança Situacional de Hersey e Blanchard e o modelo de liderança participativa.

*O modelo contingencial de Fiedler:* Esse modelo traz o conceito do líder adaptativo. Assim, o estilo de liderança de cada um depende das necessidades, grau de controle e motivos de quem é líder e não dos comportamentos expressados. São identificadas três dimensões que determinarão se uma liderança será eficaz ou não: relação entre líder e liderado (representa o grau de confiança e credibilidade com o líder), estrutura da tarefa (nível de estruturação das tarefas) e poder da posição (nível de influência do líder na tomada de decisões). Fiedler busca associar os estilos de liderança voltados para tarefa e os estilos de liderança voltados para pessoas com esses três aspectos. A união desses fatores faria um líder adequado. (ROBBINS, 2005).

*A Teoria Caminho-Meta de House e Evans:* Nessa teoria surge a variável motivação, pois pressupõe que o líder estará disposto a atender as expectativas motivacionais de seus seguidores. Desse modo, o líder deve estimular expectativas nos seus liderados quanto aos objetivos da organização e suas conseqüentes recompensas

individuais. Segundo Bergamini (2009), os seguidores estarão dispostos a fazer aquilo que o seu líder espera quando compreenderem que também chegarão aos seus próprios objetivos se trabalharem a favor dos objetivos propostos pelo seu líder.

Percebe-se então o importante papel do líder, que tem forte influência na satisfação e no fator motivacional do seu seguidor. O líder é quem auxilia seus liderados para que alcancem suas metas, facilitando na execução das tarefas. E estes precisam estar convencidos de que os caminhos pelos quais os líderes os orientam são os mais adequados (SANT'ANNA; CAMPOS; VAZ, 2012), e de que resultarão no alcance dos objetivos e no sucesso, tendo suas recompensas atendidas.

Desse modo, se destacam quatro comportamentos de liderança (ROBBINS, 2005):

1. O líder diretivo: dá as tarefas e incentiva à execução, mostrando o caminho a ser seguido para o alcance de objetivos.
2. O líder apoiador: mostra consideração e está atento às necessidades de seus liderados.
3. O líder participativo, aquele que consulta os funcionários e ouve suas ideias antes da tomada de decisão.
4. O líder orientado para a realização, aquele que estabelece metas desafiadoras, confia e espera o melhor desempenho de seus liderados.

A teoria caminho-meta leva em consideração tanto as características pessoais dos seguidores como as pressões e exigências do contexto em que estão inseridos, as quais influenciarão no alcance das metas (MELO, 2004). Essa teoria contribuiu para o avanço dos estudos da motivação dos funcionários nas organizações, bem como para a compreensão da relação entre objetivos individuais e objetivos organizacionais.

*A Teoria de Liderança Situacional de Hersey e Blanchard:* Nessa teoria, o ponto inicial é a abordagem comportamental de liderança, pois leva em conta o estilo de liderança manifestado pelo padrão comportamental do líder ao influenciar as atividades de outros. Porém, as relações e as tarefas não são e nem devem ser simultaneamente o foco principal em toda e qualquer circunstância. Isto se dá porque existem outras variáveis situacionais – a estrutura da tarefa, a qualidade das relações entre o líder e os membros e o poder que a posição ocupada pelo líder lhe confere – que vão determinar se o líder deve deslocar o foco ou sobre a tarefa, ou sobre pessoas, e não em ambos ao

mesmo tempo. (HERSEY; BLANCHARD, 1986): Nesse ponto, são considerados outros fatores que interagem entre si: a orientação pelas tarefas (líder diretivo), a quantidade de apoio emocional, orientação para as relações (estilo sócio emocional) e o nível de maturidade dos liderados em relação à tarefa. (McGINN; WILSON, 2006 *apud* GONÇALVES; MOTA, 2010).

Neste caso, maturidade se refere ao entusiasmo e ao grau de disposição para desempenhar tarefas. Assim, o sucesso do líder dependerá também da maturidade dos liderados, e o estilo de liderança deve se adequar e adaptar a cada situação.

A liderança situacional objetiva elevar os níveis de desempenho, combinando o nível de comprometimento do indivíduo com o comportamento a ser adotado pelo líder. Os estilos de liderança – dirigir, orientar, apoiar e delegar – são uma combinação de tarefa e de relacionamento. O líder deve avaliar seus seguidores e ser flexível a ponto de alterar o seu estilo de liderança para se adaptar a novas situações. Para que isso ocorra, o líder delegar tarefas a seus liderados, mas o quanto vai ser delegado vai depender do nível de maturidade dos liderados. Na liderança situacional o líder pode ter quatro estilos, voltados para quatro ações. São elas (HERSEY; BLANCHARD, 1986):

- Dirigir: estilo diretivo em que o líder indica as tarefas que devem ser executadas e como devem até que o funcionário adquira a confiança necessária (voltado para a tarefa);
- Orientar: o líder incentiva a participação e a criatividade e dissemina o conhecimento quando é necessária a sua ajuda (voltado para a tarefa);
- Apoiar: o líder serve como apoio para os seus liderados e eles se sentem à vontade para procurá-lo caso necessitem de ajuda. Modificação do estilo gradual (voltado para pessoas);
- Delegar: isso ocorre quando os liderados possuem um dado nível de maturidade e confiança para executar sozinhos, não sendo necessário um direcionamento tão próximo do líder, o que pode fazer com que o liderado tem mais autonomia em tomada de decisões. (voltado para pessoas).

O incentivo e o apoio que o líder dá aos liderados os ajudarão a amadurecer a ponto de serem capazes de executar as tarefas e colaborar com o líder. Desse modo, os

líderes eficazes são aqueles que influenciam e incentivam a produtividade e o desenvolvimento organizacional. Segundo a teoria, caso uma equipe não esteja sendo eficaz e nem mesmo produtiva pode estar sendo afetada pela competência do líder. Assim, o líder é importante para a organização, pois é ele quem definirá com a equipe a execução de trabalhos com eficiência e também ajudará na maximização dos recursos e dos resultados. Sendo assim, para se alcançar a máxima efetividade em liderança do ponto de vista da Teoria Contingencial de Fiedler, ou modifica-se a situação ou substitui-se o líder. (SILVA, 2006, p. 46)

A teoria trouxe uma grande contribuição aos estudos de liderança, mostrando a importância do líder competente, que leva em conta os fatores motivacionais e satisfação da equipe liderada.

*O modelo de liderança participativa:* Nesse modelo os liderados tem maior participação no processo de tomada de decisão. Assim, “a maneira de agir do líder é tipicamente de consulta, sendo pedidas sugestões consideradas como relevantes no processo de tomada de decisões.” (BERGAMINI, 2009, p. 50). Em outras palavras, há um consenso entre ambos os lados, e o líder ouve e aceita as sugestões sobre a forma como realizam os seus trabalhos.

Muito se discute até que ponto os liderados podem estar envolvidos no processo decisório. Para alguns, essa participação é interessante quando estes liderados possuem informações relevantes que podem contribuir para o alcance de objetivos. Por outro lado, se possuem informações insuficientes, o resultado poderia se tornar insatisfatório.

#### 3.1.4 A abordagem da nova liderança

A nova liderança envolve três tipos diferentes de liderança: a carismática, na qual o líder se destaca pela sua amabilidade e carisma; a transacional, que se baseia no intercâmbio entre líder e seguidores, dando ênfase no fator motivação; e a transformacional, na qual o líder percebe as necessidades dos liderados a ponto de promover a transformação dos indivíduos. (SCHERMERHORN ET AL., 1999)

Segundo Robbins (2009), a teoria da liderança carismática explica que os líderes detêm qualidades excepcionais que são uteis no relacionamento com os liderados. O líder é visionário, ou seja, tem uma visão de futuro e objetivos claros e está disposto a

correr riscos para alcançá-los. Assim, o líder carismático é inovador, criativo, consegue fazer leituras realistas do ambiente e dos recursos que precisa para promover mudanças, levando em consideração as necessidades dos seus liderados.

A liderança carismática se explica não apenas no que o líder faz, mas também pela forma como os liderados o enxergam. (ROBBINS, 2009). O carisma do líder faz com que seus liderados sejam convencidos por ele, o sigam sem questionar e vejam nele um modelo a ser imitado. O líder também reconhece as necessidades do grupo e, a partir desse conhecimento, os estimula, apresentando de forma entusiasta uma visão encantadora de futuro, a fim de ser compartilhada por todos.

Dentro da abordagem nova de liderança, surge uma teoria que trouxe grandes contribuições ao estudo da liderança. James McGregor Burns (1978) apresenta um novo aspecto sob enfoque: a sensibilidade a pessoas. A proposta, basicamente, é de uma teoria que engloba dois tipos de líderes: transformacionais e transacionais.

A liderança transacional se caracteriza pelas trocas que existem entre líder e seguidores: à medida que os seguidores desempenham bem suas tarefas, recebem recompensas. A troca pode ser de ordem econômica, política ou psicológica, mas sem ligação duradoura entre as partes.

Já os líderes transformacionais idealmente procuram perceber as necessidades dos seguidores no intuito de promoverem a transformação destes, bem como da organização, ainda que variáveis do contexto influenciem a possibilidade de ocorrência ou não desta transformação. Nesse ponto, “a liderança transformacional tem como referência a sensibilidade às próprias necessidades, bem como aos desejos e às expectativas dos demais, mesmo sem uma consciência clara” (SANT'ANNA; CAMPOS; VAZ, 2012, p. 56).

Nesse ponto, o líder transformacional busca as potencialidades dos seguidores, no sentido de satisfazer necessidades de alto nível e assume o seguidor como pessoa total. O resultado da liderança transformacional é um relacionamento de estímulo mútuo e elevação que converte os seguidores em líderes e pode convertê-los em agentes morais.

Segundo pesquisas, há maior efetividade da liderança transformacional sobre a transacional: índices mais baixos de rotatividade, produtividade maior, além de maior satisfação dos funcionários. (SANT'ANNA; CAMPOS; VAZ, 2012)

Abordagens mais recentes sobre a liderança enfatizam a importância do relacionamento, da reciprocidade entre líder e seguidores. (DAVEL; MACHADO, 2001, p. 108). Enxergar esse processo de influência é um passo importante para que se compreenda como os líderes podem atuar em um ambiente de mudanças, agir estrategicamente e até mesmo promover mudanças. Para isso, algumas competências são fundamentais, conforme se explica a seguir.

### **3.2 Competências gerenciais**

Durante muitos anos, vários autores contribuíram com a definição de competências, a partir de pesquisas na área de gestão de pessoas. Em seu trabalho, White (1959) afirma que a competência tem intrínseca relação com a capacidade de se lidar com o ambiente ao redor, e que se desenvolve a partir do aprendizado. Já o conceito de competência que é mais popularmente conhecido, que define competências como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes foi inicialmente proposto em 1973, a partir de pesquisas realizadas por David McClelland. Para o desenvolvimento desta pesquisa, foi realizado um teste com o objetivo de mensurar competências, que iam desde sensibilidade interpessoal a habilidades de gestão.

Por outro lado, Dutra e Silva (1998) acreditam que essa definição de competência não abrange a essência da palavra e do contexto. De acordo com Boterf (2003), competência é traduzida em ações, baseadas a partir da prática do que se sabe em determinada situação. Ou seja, trata-se de um conjunto de realizações.

Carvalho, Passos e Saraiva (2009, p. 42) propõem que, em substituição à definição de conhecimentos, habilidades e atitudes, sejam utilizadas as expressões “saber, saber fazer e saber ser”, ampliando o conceito de competência. Essa proposta segue a linha de explicação de Brandão e Andrade (2001) que fazem a ligação de competência com desempenho, no contexto organizacional. Para eles, competência é unir prática ao que se sabe, ou seja, aplicar conhecimentos e habilidades a um contexto específico. Assim, adota-se aqui o conceito expresso por esses autores, ou seja, resumidamente, pode-se dizer que competências são “combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações.” (FREITAS; BRANDÃO, 2006)

Tendo em vista esse conceito, Perin et al (2009) explicam que “a abordagem de competências aproxima a relação entre capacitação gerencial e desempenho empresarial”, alinhando os interesses individuais e organizacionais. A partir desse enfoque integrativo, as competências de liderança aqui são descritas sob a forma de comportamentos que são esperados de um gestor perante uma equipe de trabalho, que interagem e se influenciam mutuamente para alcançar objetivos comuns.

Isso é importante porque, independente da área a ser gerenciada, seja no setor de RH, seja na gestão dos recursos financeiros, dos projetos ou outro, isso exigirá do indivíduo competências técnicas e comportamentais para exercer a liderança efetiva. Além do mais, Muchinsky (2004) *apud* Arruda e Chrisóstomo (2010) explica que são essas habilidades/capacidades e atributos do líder que terão profundo impacto na sua equipe, a ponto de fazê-los se sentirem mais confiantes em relação a ele e ao seu direcionamento.

Quando um funcionário passa a exercer cargos de liderança, ele começa a ter, não apenas o controle do seu próprio trabalho, mas também os meios de impulsionar mudanças e impactos na maneira como a sua equipe trabalha. Segundo Bergamini (1994) para que o líder se torne agente de mudanças, ele precisa ter o conhecimento do contexto cultural da organização e habilidades interpessoais.

Desse modo, o líder, no papel de gestor, precisa desenvolver as chamadas competências gerenciais. Define-se competência gerencial como “a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e atributos, a fim de atingir/superar desempenhos configurados nas atribuições” (RUAS, 2002, p. 51). Isso é essencial, pois:

O desenvolvimento de competências gerenciais possibilita que as práticas organizacionais sejam direcionadas para uma gestão mais efetiva e propícia à estratégia competitiva da empresa. Nesse sentido, a questão de atitudes mais apropriadas à nova realidade proposta é a chave para o aprimoramento das práticas de trabalho para o envolvimento de todas as pessoas na organização. [...] o desenvolvimento de competências possui um papel significativo na medida em que contribui para a formação das pessoas e para a mudança de atitude em relação às práticas de trabalho, ou mesmo para a percepção da realidade, buscando agregar valor à organização (BITENCOURT, 2001, p. 21 e 25).

Assim, o novo líder passa a desempenhar diferentes papéis (QUINN ET AL, 2003). A definição do perfil de competências e habilidades ideais para o líder do tem sido objeto de estudo. Galbraith e Lawer (1995) contribuíram com esses estudos ao apontarem a relevância do aprendizado constante e da adaptação, já que o líder enfrentará mudanças constantes no ambiente em que atua. Mason (1974), da mesma maneira, destaca o valor da liderança dinâmica.

Na sua obra, Gramigna (2002) destaca 15 competências para um líder eficaz: capacidade empreendedora, capacidade de trabalhar sob pressão, comunicação, criatividade, cultura da qualidade, dinamismo/iniciativa, flexibilidade, liderança, motivação/energia para o trabalho, negociação, organização, planejamento, relacionamento interpessoal, tomada de decisão e visão sistêmica.

Outros estudos, como o de Richard Boyatzis (1982) *apud* Bitencourt (2001), foram precursores nesse tema. O modelo de Boyatzis apresenta 21 atributos que norteiam a construção de um perfil ideal de gestor, relacionados a seis aspectos que norteiam as ações do líder:

Fig. 3: As 21 competências de Boyatzis

1. Metas e Gestão pela Ação	1. Orientação eficiente 2. Produtividade 3. Diagnóstico e uso de conceitos 4. Preocupação com impactos (pró-ativo)
2. Liderança	5. Autoconfiança 6. Uso de apresentações orais 7. Pensamento lógico 8. Conceitualização
3. Recursos Humanos	9. Uso de poder socializado 10. Otimismo 11. Gestão de grupo 12. Auto-avaliação e senso crítico
4. Direção de Subordinados	13. Desenvolvimento de outras pessoas 14. Uso de poder unilateral 15. Espontaneidade
5. Foco em outros <i>clusters</i>	16. Autocontrole 17. Objetividade perceptual 18. Adaptabilidade 19. Preocupação com relacionamentos próximos
6. Conhecimento especializado	20. Memória 21. Conhecimento especializado

Fonte: Boyatzis (1982). Adaptado de Bitencourt (2001).

Percebe-se que há certas diferenças nessas classificações. Isso acontece porque as competências são divididas em três campos ou áreas: comportamentais, gerenciais e

essenciais. Nesse caso, as competências comportamentais são observadas no nível do indivíduo e se relacionam aos seus atributos para desempenhar o papel técnico específico. As gerenciais se relacionam a atributos e um limitado rol de comportamentos, que podem ser genéricos para a organização. Já as competências essenciais ou organizacionais são inerentes à organização como um todo ou a suas unidades produtivas (CARBONE ET AL, 2009) e que servem de base para orientar o desenvolvimento dos futuros gestores.

Apesar da distinção entre elas, é fundamental que as competências individuais, por exemplo, possam refletir as competências essenciais para a organização, que correspondem àquelas fundamentais para a sua sobrevivência e centrais em sua estratégia. (DUTRA, 2004)

As competências gerenciais costumam ser descritas a partir das habilidades ou ações esperadas do líder, mas uma alternativa é considerar as decisões que gestores necessitam tomar, que podem ser caracterizadas como técnicas ou não. (LINS, 2011). Entre essas ações que precisam ser tomadas pelos gestores, Quinn et al (2012) usaram os termos Colaborar , Controlar, Competir e Criar como rótulos abreviados para se referir a atividades mais abrangentes dos líderes.

A partir de duas pesquisas que foram dirigidas por Faerman et al (1991) *apud* Quinn et al (2012) e Lawrence et al (2009) *apud* Quinn et al (2012), ambas realizadas com gestores, foram identificadas mais de 250 competências iniciais. Após análise, essas competências foram agrupadas em quatro categorias básicas, conforme a tabela 1. Obviamente, não se trata de uma lista de verificação da qual o gestor dependerá para alcançar o sucesso. Mas permite analisar que estratégias e ações os líderes podem adotar de acordo com as demandas do contexto (QUINN ET AL, 2012). Quinn et al (2012) explicam que esses quatro imperativos de ação permitem:

[...] organizar os pensamentos sobre o que esperar de uma pessoa que ocupa uma posição de liderança. A meta definitiva é ser capaz de integrar um conjunto diversificado de competências que permitirão operar com efetividade em um mundo de valores concorrentes em constante transformação.

Destaca-se, portanto, a necessidade do desenvolvimento de competências que possam auxiliar o gestor a conduzir bem a equipe e aumentar a efetividade. Esses quatro

modelos fazem parte de uma estrutura de valores concorrentes (opostas entre si), mas que precisam ser colocadas em prática, usando-se estratégias diferentes, de acordo com a situação. Isso requer flexibilidade por parte do líder, para agir num ambiente de mudanças. Quinn et al (2012) explicam que esses valores, embora opostos, não são mutuamente exclusivos, de modo que, em vez de rejeitar um modelo e valorizar outro, é possível, e a ideia é essa, usar os quatro modelos simultaneamente.

Tabela 1: Competências gerenciais

<b>AÇÃO</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>COMPETÊNCIAS</b>
Colaborar	Criar e sustentar compromisso e coesão	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entender a si mesmo e os outros</li> <li>• Comunicar com honestidade e efetividade</li> <li>• Orientar e desenvolver os outros</li> <li>• Gerenciar grupos e liderar equipes</li> <li>• Gerenciar e estimular o conflito construtivo</li> </ul>
Controlar	Estabelecer e manter estabilidade e continuidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizar os fluxos de informações</li> <li>• Trabalhar e gerenciar através das funções</li> <li>• Planejar e coordenar projetos</li> <li>• Medir e monitorar o desempenho e a qualidade</li> <li>• Estimular e possibilitar a conformidade</li> </ul>
Competir	Melhorar a produtividade e aumentar a lucratividade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolver e comunicar a visão</li> <li>• Estabelecer metas e objetivos</li> <li>• Motivar a si e os outros</li> <li>• Projetar e organizar</li> <li>• Gerenciar a execução e conduzir para resultados</li> </ul>
Criar	Promover a mudança e estimular a adaptabilidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usar o poder com ética e efetividade</li> <li>• Patrocinar e vender novas ideias</li> <li>• Estimular e promover inovação</li> <li>• Negociar e acordar compromisso</li> <li>• Implementar e sustentar a mudança</li> </ul>

Fonte: Adaptado de QUINN ET AL, 2012

Entender a estrutura desses valores e as competências relacionadas a cada imperativo de ação pode ajudar os gestores desenvolver práticas de gestão que os

conduzirão a resultados satisfatórios e os ajudarão a alcançar os resultados almejados. Conforme explica Lins (2011):

Os modelos de competência são uteis porque expressam com clareza as expectativas quanto a comportamentos, capacidades, mentalidade e valores para os que exercem papéis de liderança. Também consolidam um padrão ou linguagem comum para expressar ou implementar o desenvolvimento da liderança e as competências orientam outros processos de recursos humanos, como a identificação de talentos e a sucessão. (LINS, 2011, p. 44)

Percebe-se, então, a relação entre o desenvolvimento de competências e carreira e sucessão nas organizações. Muitas organizações se baseiam em modelos de competências definindo atributos desejáveis para o contexto em que atuam para identificar os seus talentos e desenvolver os seus líderes do futuro. Ou seja, mesmo antes de se tornarem líderes, potenciais sucessores podem ser avaliados a partir dessas competências. O próximo capítulo abordará esse assunto.

#### 4 CARREIRA E SUCESSÃO

A palavra carreira tem origem do latim *via carraria* e transmite a ideia de estrada lisa e estrutura para carruagens (MARTINS, 2011). Em qualquer contexto em que o termo é utilizado, a concepção que se tem é de um caminho a ser seguido, algo estruturado e organizado (TOLFO, 2002), de modo que serviu de analogia para a trajetória de vida profissional: um caminho traçado a ser seguido e uma progressão de etapas apresentadas ao indivíduo (DUTRA EL AL, 2009).

Dentro desse contexto profissional, Hall (1976) define carreira como “uma sequência de atitudes e comportamentos, associada com experiências e atividades relacionadas ao trabalho, durante o período de vida de uma pessoa”. Segundo Costa e Dutra (2011), o conceito expresso por Hall (1976) engloba quatro definições para carreira:

- Carreira como avanço ou mobilidade vertical, independente da área, profissão ou organização (caracterizado por promoções e movimento para cima);
- Carreira como profissão, tais como, médico, advogado, professor;
- Carreira como sequência de empregos durante a vida (histórico, série de posições ocupadas), que parte do princípio que todos os trabalhadores têm carreira, independente da direção; e
- Carreira como sequência de experiências relacionadas a funções ao longo da vida, não se limitando a funções profissionais. Aqui carreira se traduz na maneira como a pessoa experimenta a sequência de trabalhos e atividades que fazem parte de seu histórico de trabalho

Embora a palavra carreira seja amplamente utilizada, em contextos diferentes pode abranger significados diversos, podendo se referir a mobilidade ocupacional, a estabilidade profissional ou a uma vida profissional bem estruturada. Pode incluir também a ideia de progresso constante, ou percurso a ser percorrido por um indivíduo (TOLFO, 2002). No entanto, a definição de Hall restringe carreira apenas à dimensão do indivíduo, não levando em consideração a complexidade dinâmica das organizações e da sociedade hoje.

Publicações mais recentes apresentam definições de carreira como algo mais flexível, dinâmico, buscando conciliar interesses tanto das pessoas quanto da organização. Uma conceituação neste sentido é sugerida por London e Stumph (1982) *apud* Dutra (2002, p.100):

Carreira são sequências de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa. A carreira envolve uma série de estágios e a ocorrência de transições que refletem necessidades, motivos e aspirações individuais e as expectativas e imposições da organização e da sociedade. Da perspectiva do indivíduo, engloba o atendimento e a avaliação de sua experiência profissional, enquanto da perspectiva da organização, engloba políticas, procedimentos e decisões ligadas a espaços ocupacionais, níveis organizacionais, compensação e movimento de pessoas. Estas perspectivas são conciliadas pela carreira dentro de um contexto de constante ajuste, desenvolvimento e mudança.

Nesse conceito, o termo carreira se torna mais abrangente, envolvendo escolhas individuais, comportamento e experiências, conciliados aos interesses das organizações. Tolfo (2002) explica que esse conceito difere das concepções nas quais a carreira é articulada como uma opção individual, que relega fatores de influência gerados pelas empresas e pelo ambiente social.

Assim, podem-se inferir, dentro destas questões, conceitos importantes. Primeiro, o conceito de London e Stumph (1982) *apud* Dutra (2002) nega a linearidade, inserindo a ideia de que a carreira envolve uma série de estágios e transições que podem variar, dependendo do indivíduo e do ambiente. Segundo, apresenta a ideia de que carreira engloba perspectivas das pessoas e da organização. E, por último, apresenta uma postura de que a carreira deve ser um elemento de conciliação dinâmica entre as partes, pessoa e empresa. (SOUZA, 2001).

Os estudos sobre carreira têm levado tanto organizações como indivíduos a refletir sobre ferramentas que possibilitem o desenvolvimento de ambos. Na perspectiva da organização, o desenvolvimento individual significa resultados e para as pessoas, esse lhe garante a empregabilidade. (COSTA E DUTRA, 2011).

Nesse contexto, o desenvolvimento da carreira organizacional é conceituado por Gutteridge, Leibowitz e Shore (1993) *apud* TOLFO (2002, p.43) como sendo o esforço planejado para ligar necessidades de carreira individual com demandas organizacionais,

isto é, “um processo para ajudar indivíduos a planejarem as suas carreiras, em consonância com o que requerem os negócios e as estratégias de uma organização”.

Para Tolfo (2002, p. 42), “embora seja claro que a carreira tem a sua origem no indivíduo, está cada vez mais relacionada com as demandas do ambiente (em termos de competências) e com as estratégias adotadas pelas organizações”. Por esse motivo, a proposta de London e Stumph (1982) *apud* Dutra (2002) relaciona a carreira às necessidades individuais e imposições da organização e da sociedade. Dutra et al (2009, p.12) explica que:

A carreira, nesse caso, proporciona uma perspectiva variável na interação entre o indivíduo e a sociedade. Na constatação de tal interação, nota-se que as organizações são responsáveis por oferecer suporte e condições concretas de desenvolvimento para as pessoas como forma de sustentar o seu próprio desenvolvimento. Já às pessoas, cabe a gestão de seu desenvolvimento, de sua competitividade profissional e de sua carreira.

O que se percebe é que as discussões sobre carreira assumem atualmente dois rumos: um deles foca o papel da pessoa, e o outro, o da organização. O indivíduo, como responsável pela gestão do próprio desenvolvimento e competitividade profissional e as empresas, possibilitando esse crescimento profissional, através das práticas de gestão de carreira adotadas. (DUTRA ET AL, 2009). Essa ideia reflete a necessidade de convergência das expectativas e interesses de indivíduos e organização (CARDOSO; AMORIN, 2010, p. 69).

Tolfo (2002, p.48) acrescenta que essas mudanças de pensamento na abordagem da carreira nas organizações, que sai do foco do indivíduo para uma perspectiva de administração de carreira pelas organizações, apresentam algumas complexidades, que afetam as decisões relativas à carreira. São elas: ambiente em que se está inserido (espaço e tempo), as características psicológicas, as opções ideológicas, os relacionamentos familiares, as condições afetivas e materiais, os compromissos sociais e econômicos. Considerar todos esses fatores permite melhores condições de compartilhamento da gestão de carreiras entre empresa e trabalhador, bem como a divulgação clara dos requisitos para ascensão para o planejamento de carreira. Contribuindo com esse tema, e relacionando perspectiva do indivíduo na carreira e perspectiva da organização, Gutteridge, Leibowitz e Shore (1993) *apud* TOLFO (2002) elaboraram um sistema de desenvolvimento de carreira, conforme a Figura 4:

Fig. 4: Sistema de desenvolvimento de carreira

Necessidades Organizacionais	Fluxo	Necessidades Individuais de Carreira
Quais são as maiores estratégias para os próximos dois ou três anos?	Os empregados estão se desenvolvendo em caminhos que ligam eficácia e satisfação pessoal com o alcance dos objetivos estratégicos da organização?	Como fazer para encontrar uma oportunidade de carreira em organizações que:
Quais são as necessidades mais críticas que a organização enfrentará nos próximos dois ou três anos?		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizem minhas capacidades</li> <li>• Encaminhem minhas necessidades de desenvolvimento</li> <li>• Propiciem mudanças</li> <li>• Combinem com meus interesses</li> <li>• Combinem com meus valores</li> <li>• Combinem com meu estilo pessoal</li> </ul>
Quais habilidades, conhecimentos, experiências serão necessários para enfrentar estas mudanças?		
Quais níveis de satisfação requeridos?		
A organização tem as condições necessárias para realizar mudanças críticas?		

Fonte: Gutteridge, Leibowitz e Shore (1993). Adaptado por Tolfo (2002, p.3)

Desde a década de 90, quando esse sistema foi proposto, há o interesse em se alinhar perspectivas dos empregados e desenvolvimento da empresa. Esses estudos foram resultados de pesquisas realizadas na década de 80 que envolviam “planos de sucessão, avaliação e desenvolvimento do potencial de gerência, além de formação de gerentes em forma de treinamento (*coaching*) e aconselhamento (*counseling*)” e não é diferente hoje. Mais do que nunca, nestes últimos anos, as empresas têm se preocupado com o desenvolvimento da carreira de seus empregados e com a sucessão. (COSTA; DUTRA, 2011, p.35).

Contudo, o planejamento da sucessão e o desenvolvimento de lideranças muitas vezes não são realizados. Charan (2008) explica que, segundo um levantamento realizado pela empresa de consultoria A.T. Kearney, menos de um em cada quatro executivos acredita que seu Conselho de Administração é eficaz no desenvolvimento de lideranças e no planejamento de sucessão. Quase metade das empresas com receitas superiores a 500 milhões de dólares não possui um plano de sucessão significativo. Somente uma pequena minoria dos executivos de RH está satisfeita com os processos de sucessão para a alta administração de suas empresas.

Essa pesquisa reflete a necessidade das organizações estarem preparadas para gerir carreiras, selecionar, nutrir e encorajar pessoas que possam se desenvolver a ponto de desempenhar as funções do líder como futuros sucessores (ALMEIDA; NOVAES; YAMAGUTI, 2008). E quanto maior o nível de responsabilidade da pessoa na organização, maior deve ser o desenvolvimento de suas competências, e maiores os níveis de complexidade e agregação de valor, exigidos de sua atuação. (DUTRA, 2004).

Paralelo a isso, uma pesquisa realizada com 195 gerentes em oito grandes empresas confirma que os critérios que justificam a ascensão para a carreira gerencial são, em todos os níveis, a competência, o mérito, a capacidade profissional e o desempenho profissional (MELO, 2000)

Esses pressupostos se relacionam ao conceito de Dutra (2002) para carreiras, citado no início deste capítulo: uma estrada construída em parceria pela pessoa e organização, de modo que o indivíduo se desenvolve a ponto de “assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade”. (DUTRA, 2002, p. 101). E às empresas cabe o papel de gerenciar oportunidades, definindo com transparência as “competências necessárias a cada nível de complexidade, os critérios de acesso entre os níveis e os instrumentos de gestão”. (ROGEL, 2007, p. 49).

Para as organizações, o investimento em desenvolvimento da carreira de seus empregados se justifica pelo fato de que o desempenho dos gestores influi no desempenho organizacional, pois são eles são os responsáveis desde o planejamento das estratégias à execução e implementação das ações (ANTONELLO; RUAS, 2005). E, conforme explica Dutra (2010, p. 74), “as empresas não podem colocar o negócio ou a estratégia em risco por falta de pessoas preparadas para assumir posições críticas na liderança”.

Por esse motivo, no processo sucessório, é essencial a realização de um mapeamento detalhado que busque os sucessores dos atuais líderes, preparando-os e acompanhando-os. (ARAÚJO, 2015). Dutra (2010) explica que esse processo se divide em duas partes: o primeiro trata do mapa sucessório e o segundo trata do desenvolvimento das pessoas capazes de assumir posições de maior nível de complexidade, isto é, programas de desenvolvimento de liderança para a sucessão. Dutra (2010, p. 77) define o mapa sucessório da seguinte maneira:

É um exercício para verificar quais são as pessoas em condições para assumir atribuições e responsabilidades em outro nível de complexidade, para analisar a capacidade da empresa de desenvolver pessoas para assumir posições mais exigentes na organização e apontar as principais fragilidades da organização quanto a posições críticas para a sobrevivência ou desenvolvimento da organização e para as quais não existem pessoas preparadas no curto e médio prazo.

Esse conceito destaca como o processo sucessório se sustenta a partir de um mapeamento que visa compreender a situação da empresa com relação a potenciais ocupantes de posições chave de liderança e por meio do qual as empresas se asseguram de que terão pessoas em quantidade suficiente e com alto potencial para preencher essas posições, segundo Byham, Smith, Paese (2004) *apud* Castilho (2010). A construção do mapa sucessório deve ser um ritual composto das seguintes etapas, dependendo da cultura e desenho organizacional (DUTRA, 2010):

1. Avaliação de todas as pessoas consideradas aptas ou em condições de serem preparadas para ocupar posições críticas dentro da empresa;
2. Indicação de pessoas cogitadas para o processo sucessório a partir dos resultados da avaliação anteriormente realizada;
3. Reunião dos comitês de sucessão, em que participam os gestores que irão avaliar as pessoas capazes de assumir posições equivalentes às suas na empresa e os superiores hierárquicos desses gestores.

Dutra (2010) ainda explica que, nesses comitês de sucessão, os critérios avaliados para identificar potenciais sucessores são:

- Nível de desenvolvimento da pessoa.
- Consistência de *performance* ao longo do tempo, isto é, se a pessoa conseguiu alcançar objetivos relacionados à empresa.
- Comportamento adequado, o que inclui bom relacionamento interpessoal, atitude diante do trabalho e adesão aos valores da empresa.
- Potencial para assumir novos desafios, analisado a partir da velocidade de aprendizado, comportamento frente a desafios e inovação no trabalho.
- Aspectos pessoais, tais como: idade, disponibilidade para mobilidade geográfica, conhecimentos específicos, etc.

- Nível de prontidão para assumir uma posição de maior complexidade.

Ao final dos trabalhos do comitê de sucessão, é possível a identificação de pessoas para o processo sucessório e a avaliação de cada potencial sucessor quanto a seu nível de preparo, o que possibilita a identificação do que poderia limitar o desenvolvimento dos possíveis sucessores e as ações para minimizar ou eliminar esses aspectos. Esse processo primário do mapa sucessório dá base para a segunda etapa do processo de sucessão: ações de desenvolvimento e acompanhamento para cada um dos sucessores escolhidos. (DUTRA, 2010). A seguir, apresentam-se as principais ações de desenvolvimento de liderança na atualidade e as ferramentas que as organizações têm utilizado para alcançar este objetivo.

#### **4.1 Programas de Desenvolvimento de Líderes**

Desenvolver líderes é um dos principais desafios enfrentados pelas organizações, mas certamente traz resultados positivos quando se consegue realizá-lo com sucesso. Castilho (2010) explica que essa é uma grande necessidade, “o desenvolvimento da liderança, 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”.

Percebe-se, então, que há uma grande relação entre o desenvolvimento de líderes e os resultados organizacionais. Castilho (2010) explica que esse, atualmente, é o “Calcanhar de Aquiles” das organizações. Essa ideia também é expressa por Charan (2008):

A liderança é um fator importante que gera e aplica energia das pessoas, lhes proporciona uma direção e sincroniza seus esforços. Com efeito, representa indicador fundamental do potencial de uma empresa, diferentemente dos resultados financeiros, que apenas indicam onde a empresa já esteve. Uma forte liderança faz com que uma boa empresa seja ainda melhor da mesma forma que, com certeza uma fraca liderança reduz o seu potencial, e, com o tempo, o destrói.

Se por um lado a liderança eficiente conduz o negócio ao sucesso, o contrário também é verdade. A liderança que se mostra insuficiente prejudica o bom andamento

da empresa. Vieira (2011) explica que hoje há falta de lideranças qualificadas e esse déficit de talento de liderança “limita o crescimento empresarial”. (VIEIRA, 2011, p.76). Silva, Mesquita e Ferreira (2015, p. 77) ainda explicam que “sem bons líderes as organizações serão incapazes de lidar com as constantes mudanças que são necessárias para sobreviver e competir eficazmente no mundo dos negócios”. Por outro lado, Vieira (2011) diz que a empresa que conseguir fazer o desenvolvimento de lideranças eficazmente obterá grande vantagem competitiva no mercado em que atua. Retratando a realidade das empresas hoje, Charan (2008) descreve que:

“Crise” pode ser uma palavra já desgastada pelo uso, mas é uma descrição fiel da situação da liderança nas empresas atualmente [...] Em todos os níveis, as empresas não têm quantidade nem qualidade suficiente de líderes dos quais precisam. Não há, contudo, escassez de talentos brutos. As empresas poderiam preencher a lacuna da liderança com seu próprio pessoal se soubessem como identificar e desenvolver seus verdadeiros líderes potenciais. Não é, entretanto, o que acontece, apesar dos enormes recursos e tempo que alocam para a tarefa.

Cabana (1997) explica que isso não significa, necessariamente, que somos conduzidos por líderes precários. Na verdade, durante muito tempo se construiu figuras de lideranças baseadas em estruturas de trabalho e autoridade, que foram projetadas para tempos de calma, e não funcionam bem no contexto de turbulência e volatilidade. O ambiente, o contexto e o trabalho que deve ser desempenhado são outros, e as empresas enfrentam o que se chama de “desafio de adaptação”. As atribuições dos líderes mudam e isso exige, igualmente, que o processo de desenvolvimento de líderes se adapte em relação aos seus processos e métodos.

Nesse sentido, Charan (2008) explica que as práticas tradicionais de desenvolvimento de lideranças não funcionam mais e por isso devem ser abandonadas. Em substituição, deve-se adotar uma nova abordagem que seja capaz de encontrar e desenvolver os tipos de líderes dos quais os negócios precisam. As empresas precisam reinventar seus processos de lideranças para que os potenciais líderes orientem suas próprias carreiras. Nesse ponto, Charan (2010, p. 2) defende que alguns princípios são válidos:

1. Nem todos podem se tornar líderes – os líderes se diferenciam de outros em aspectos que nenhum volume de aulas ou treinamento é capaz de

desenvolver. Os líderes pensam e agem de maneira diferenciada e é preciso identificá-los;

2. A liderança é desenvolvida por meio de prática e autocorreção. As pessoas que apresentam o talento para a liderança devem desenvolvê-lo. Esse processo é acelerado a partir de desafios que possibilitam o desenvolvimento de competências essenciais e do *feedback* oportuno.
3. O trabalho do líder requer gigantescos saltos de aprendizado. Os líderes não estarão preparados para liderar grandes empresas, a não ser que cada nova atribuição seja muito mais complexa do que a anterior. Os líderes devem ser mantidos constantemente imersos em complexidade.

A partir desses princípios se percebe a importância das empresas desenvolverem uma abordagem do desenvolvimento de lideranças focada em identificar, prontamente, os líderes e colocá-los em situações que os impulsionem a crescer mais rapidamente. A partir do momento em que as empresas identificam potenciais líderes, é como se extraíssem, segundo Charan, “um grama de ouro de uma tonelada de minério”. Um bom processo de sucessão deve ser planejado com muita antecedência a fim de que os futuros líderes usem “as experiências, o treinamento e o desenvolvimento tanto para seus talentos individuais quanto para as exigências de um trabalho mais desafiador”, e é por isso que muitas empresas estão dispostas a investir em programas de desenvolvimento de lideranças. (CHARAN, 2008, p. 2,3).

No que diz respeito ao desenvolvimento de líderes, surgem algumas dúvidas. Castilho (2010) explica que uma das questões comumente levantadas é: pode-se formar um líder? Ou o indivíduo já possui as características marcantes na personalidade a predisposição para liderança, sendo apenas estimulada por estratégias? Esses pontos, que tanto foram discutidos nas teorias de liderança citadas no capítulo 3 deste trabalho, são de importante análise. Byham, Smith e Paese (2004), *apud* Castilho (2010, p. 26) destacam:

Existem líderes que nunca realizaram treinamento e são pessoas marcantes pelo carisma, mas há outros que mesmo sendo formados, não exercem a liderança de modo ideal. Portanto, a junção da vocação e o desejo da liderança com as técnicas de base para a formação de líderes exercem grande peso na capacidade de gerir talentos.

Em outras palavras, um indivíduo pode ser preparado para assumir um cargo de liderança. Esse aspecto, combinado às características e competências que o potencial líder já possui e que é capaz de desenvolver, pode favorecer o seu desempenho.

Assim, a crise no desenvolvimento de lideranças que Charan (2008) se refere, conforme citado anteriormente, se dá, segundo Bolt (2000), em virtude da falta de treinamentos completos que possibilitem o líder se desenvolver além das habilidades técnicas exigidas pelo cargo. As organizações lidam com o desenvolvimento de líderes como um processo extremamente rápido, promovendo cursos de um dia, por exemplo, o que não é suficiente para o desenvolvimento dos líderes.

De acordo com Carvalho (1995), a preparação de líderes no que tange ao desenvolvimento de habilidades e capacidades é uma tarefa complexa. É necessário esforço para definir os conteúdos a serem repassados e para escolher metodologias inovadoras que permitem o aprendizado, pois para que o novo líder possa desempenhar um papel multifacetado, precisa desenvolver competências múltiplas, conforme analisado no capítulo anterior deste trabalho. O quadro a seguir apresenta em que áreas ou competências os programas de desenvolvimento de líderes precisam trabalhar:

Tabela 2: Competências trabalhadas nos programas de desenvolvimento de líderes

<b>COMPETÊNCIAS</b>	<b>OBJETIVO</b>
<b>Competência técnica</b>	Compreender a natureza do negócio, o mercado onde atua e a tecnologia que utiliza.
<b>Competência administrativa</b>	Usar de forma adequada os recursos de que a organização dispõe para realizar seus objetivos.
<b>Competência interpessoal</b>	Compreender o comportamento das pessoas e ter relações positivas.
<b>Competência política</b>	Exercer liderança, identificando fontes de poder e aprendendo a lidar com elas.

Fonte: Adaptado de Carvalho (1995)

Essa abordagem de competências, utilizada nos programas de desenvolvimento de líderes, “aproxima a relação entre capacitação gerencial e desempenho empresarial”, pois, como explica Perin, “conjuga os interesses individuais e organizacionais”. Esse processo aumenta a noção do gestor sobre seus pontos fortes e pontos de melhoria, incentivando seu autodesenvolvimento. (PERIN, 2009, p.107).

Em relação ao alcance do programa de desenvolvimento de líderes e os resultados, muitas empresas se questionam se esse investimento pode ter retorno. Vergara (2007) comenta que muitas empresas investem em ações para desenvolver comportamentos de liderança e gestão em ocupantes de cargos de direção e gerência, mas nem sempre há informações claras sobre os resultados alcançados. No entanto, uma análise sobre os benefícios dessas ações para gestores e líderes revela que alguns programas foram muito efetivos enquanto que outros falharam. De modo geral, os indicadores de nível de conhecimento ou habilidades tenderam a aumentar após a realização dessas ações.

Baseado em diversos autores (JORDÃO, 2010; CARTER, ULRICH; GOLDSMITH, 2006; GOLEMAN, 2002), Vieira (2011) sintetiza em seus estudos as principais práticas de desenvolvimento de líderes aplicados nas grandes empresas. Na tabela a seguir estas são apresentadas:

Tabela 3: Principais programas de desenvolvimento de líderes

PRÁTICA	OBJETIVO	AUTORES
<b>Seminários</b>	Fornecer informações importantes para os líderes sobre temas do dia-a-dia deles. Os assuntos abordam temas como: como ser um líder, melhores técnicas de liderança, como fornecer <i>feedbacks</i> melhores, entre outros.	Jordão (2010)
<b>Coaching</b>	Desenvolver os líderes com o apoio de um profissional experiente e especializado no assunto. O foco dessa prática é o autodesenvolvimento por meio da identificação dos pontos a desenvolver e consequente melhoria deles.	Carter, Ulrich e Goldsmich (2006)

<b><i>Mentoring</i></b>	Desenvolver líderes em estágio inicial de gestão de pessoas. O mentor tem o papel de trocar experiências com o mentorado, ajudando-o na nova fase de carreira e também possibilita compreender futuros passos de carreira.	Carter, Ulrich e Goldsmich (2006)
<b>Programa de Desenvolvimento Individual (PDI)</b>	Objetiva que cada líder tenha o seu próprio programa de desenvolvimento. Essa prática tem como característica a identificação dos pontos fracos e medidas para desenvolvê-los.	Ninth House (2006)
<b>Treinamento para disseminação de conteúdo</b>	Visa desenvolver nos líderes a capacidade de disseminar o conhecimento para seus subordinados e pares. O líder atua nesse caso como disseminador de conteúdo.	Jordão (2010)
<b><i>Workshops</i> com a temática de liderança</b>	O objetivo dessa prática é a preparação dos executivos sobre temas importantes da liderança, bem como proporcionar contato com experiências de outras organizações. Nessa atividade os participantes trocam experiências e aprendem sobre casos de sucesso.	Jordão (2010)
<b><i>E – learning</i></b>	Utilização de plataformas virtuais para difundir assuntos importantes. Geralmente é voltado para líderes de primeira linha. Após o treinamento virtual é feito um treinamento presencial para fixar o conteúdo	Ninth House (2006)
<b>Rotação de cargos</b>	Fazer com que líderes conheçam a organização. Líderes de áreas técnicas trabalham em áreas estratégicas para conhecer mais o negócio da empresa e desenvolver competências importantes, o contrário também é possível.	Ninth House (2006)
<b><i>Workshops</i> sobre as estratégias da empresa</b>	O principal objetivo é alinhar as estratégias organizacionais com as lideranças.	Ninth House (2006)
<b>Projetos especiais</b>	Líderes de áreas diferentes participam de um projeto estratégico a ser implantado na empresa. Isso permite o desenvolvimento de várias competências neles e também aprender mais sobre os diferentes setores da organização	Carter, Ulrich e Goldsmich (2006)

<b>Palestras sobre assuntos importantes</b>	Permite que os líderes tenham informações relevantes para o negócio da empresa, como por exemplo, perspectivas econômicas e novos modelos de gestão. As palestras devem ser conduzidas por especialistas do assunto.	Ninth House (2006), Carter, Ulrich e Goldsmith (2006)
<b>Treinamento sobre relacionamento interpessoal</b>	Esse treinamento permite que os líderes desenvolvam a capacidade de manter um relacionamento interpessoal de qualidade com os seus pares, superiores e subordinados.	Goleman (2002)
<b>Expatriação ou trabalhar em outras regiões</b>	Permite com que líderes trabalhem em outras localidades da empresa. Assim eles aprendem a lidar com as diferenças culturais e também conhecem mais sobre as estratégias organizacionais	Ninth House (2006)
<b>Universidade Corporativa</b>	Foco na educação de pessoas, propiciando o contínuo de competências humanas, alinhadas às necessidades e competências importantes para a organização.	Rogel (2007)

Fonte: Adaptado de Vieira (2011)

De acordo com Vieira (2011), as práticas de desenvolvimento têm três enfoques principais:

1. Desenvolvimento de Comportamentos e Habilidades;
2. Compreensão da Estratégia e da Organização; e
3. Conhecimento sobre o Ambiente Externo e Gestão.

Gutteridge, Leibowitz e Shore (1993) apud TOLFO (2002) explicam que, para o desenvolvimento da carreira dos funcionários, a empresa pode proporcionar, além dessas ações já citadas, ferramentas de avaliação e treinamento, como as alistadas a seguir:

- Ferramentas de autoconhecimento para o empregado: *workshops* para o planejamento da carreira

- Processos de avaliação do potencial para a carreira organizacional: estimativas de promoções, testes psicológicos, centros de avaliação, processos de entrevistas e descrição de cargos;
- Trocas de informação sobre o mercado de trabalho interno
- Aconselhamento individual e discussões sobre carreira
- Sistemas de preenchimento ótimo de cargos

Nota-se ainda, que dentre as ações de desenvolvimento de líderes, estão incluídas diferentes abordagens. A junção de diferentes atividades para desenvolver líderes parte do conceito de aprendizagem e desenvolvimento baseado nos estudos e pesquisas de Morgan McCall, Robert W. Eichinger e Michael M. Lombardo, do Center for Creative Leadership, Carolina do Norte, EUA, em meados da década de 1990 (LOMBARDO e EICHINGER, 1996). Desse modo, o estímulo ao desenvolvimento não pode se restringir apenas a treinamentos formais, ou “cursos de aperfeiçoamento de liderança”. Esse conceito é conhecido como 70:20:10, e segundo a teoria:

- 70% do desenvolvimento ocorre a partir das experiências e das interações no local de trabalho, o que inclui a realização de tarefas e solução de problemas. São ambientes informais, e não estruturados. Inclui as chamadas ações *on-the-job*, conversações informais, e constitui a maior parte do aprendizado que pode desenvolver alguém. Relaciona-se com as experiências vividas e a aprendizagem prática.
- 20% do desenvolvimento se dá por meio de interações com outros e do recebimento de *feedbacks*, ou seja, por meio dos relacionamentos interpessoais. Aqui entram as práticas do *mentoring* e o *coaching*.
- 10% do desenvolvimento se dá através de uma forma mais estruturada, formal, como as realizadas por meio de cursos, treinamento e seminários.

Esses três aspectos, juntos, e não de modo isolado, permitem um ambiente de desenvolvimento que torna possível o aprendizado necessário para o desenvolvimento de lideranças qualificadas. O objetivo central de cada uma dessas ações é contribuir para o desenvolvimento do líder, e, conseqüentemente, com o desenvolvimento da organização, alinhando objetivos pessoais a estratégias e objetivos organizacionais.

O que se percebe, a partir dos estudos dos mais diversos autores na área de educação e desenvolvimento de líderes, é a defesa da ideia de que diferentes formatos de ações de desenvolvimento proporcionam, não apenas o conhecimento necessário para se constituir uma liderança eficaz, mas também experiências profissionais e habilidades específicas que irão preparar o líder para os desafios na condução dos negócios e na condução de equipes. Compreender o que dizem os teóricos nesse campo torna-se imprescindível para a análise comparativa desses estudos com a realidade da empresa foco da presente pesquisa.

A seguir apresenta-se o caminho metodológico percorrido para a realização da pesquisa e do estudo de caso.

## 5 METODOLOGIA DA PESQUISA

De acordo com Trujillo Ferrari (1974), o método científico se constitui em instrumento básico que ordena, inicialmente, o pensamento em sistemas e traça os procedimentos do pesquisador ao longo do caminho até atingir o objetivo científico preestabelecido. A metodologia de pesquisa deve nortear o pesquisador para o atingimento do objetivo proposto.

Por este motivo, a presente pesquisa pode ser classificada como um estudo qualitativo, pois segundo Marconi e Lakatos (2010), é o tipo de pesquisa que está voltada para uma análise mais detalhada sobre as investigações realizadas, preocupando-se com o conteúdo psicossocial dos dados obtidos, e não com o rigor da precisão numérica de uma análise quantitativa. (RAMPAZZO, 2004)

Esta metodologia se adequa a este trabalho, pois na pesquisa qualitativa é comum que o pesquisador busque a compreensão dos fenômenos, segundo a perspectiva dos participantes da situação em estudo, e a partir disso, infira sua interpretação dos fenômenos. Assim, a interpretação qualitativa tornará possível, por exemplo, identificar o papel estratégico do líder e como desenvolvê-lo.

Quanto aos procedimentos utilizados para o desenvolvimento da pesquisa, adotou-se a pesquisa bibliográfica, a análise documental e o estudo de caso. A pesquisa bibliográfica foi realizada a partir da reunião de dados secundários (ou seja, dados que já haviam sido coletados). Assim sendo, foram utilizados periódicos disponibilizados nas bases de dados da Scielo e Anpad que tratam sobre gestão de pessoas, liderança, competências gerenciais e carreira e sucessão, bem como livros de pesquisadores na área, os quais foram utilizados na construção do referencial teórico deste trabalho

A análise documental se deu a partir do acesso a vários documentos disponibilizados pela Vale. É o caso dos relatórios da empresa, informações para a imprensa, apresentação de resultados, infográficos, vídeos e documentos internos, como manuais. Isso torna possível a averiguação das informações adquiridas pelos documentos e adequá-los às finalidades da pesquisa.

Por fim, na pesquisa foi adotado o estudo de caso. Segundo Yin (2002), o estudo de caso representa uma investigação empírica e compreende um método abrangente,

com a lógica do planejamento, da coleta e da análise de dados. Para este estudo de caso, são utilizados como fontes documentos e entrevistas.

A partir de entrevista semiestruturada, buscam-se compreender as práticas de desenvolvimento de líderes da Vale, as competências gerenciais requeridas pela empresa, bem como a percepção dos líderes sobre essas práticas. Essas informações tornam possível comparar os dados e analisá-los a partir de diferentes percepções e participantes.

O universo (população) da pesquisa de campo é representado pelos líderes da Vale, neste caso, representados pelos supervisores e gerentes da regional Maranhão, bem como da área de RH da empresa. A entrevista foi realizada de forma individual, para garantir o juízo de cada entrevistado e se baseava em perguntas preparadas previamente que serviram como norte para a pesquisa.

Em vista da grande dificuldade em se obter informações internas na Vale, as perguntas foram sucintas, e a pesquisa foi realizadas com dois gerentes e uma supervisora, além de duas representantes da área de RH da empresa, conforme o quadro a seguir:

Tabela 4: Informações sobre os entrevistados

ENTREVISTADO	CARGO	TEMPO DE EMPRESA (ANOS)	QUANTIDADE DE PESSOAS QUE LIDERA
ENTREVISTADO 1	ANALISTA DE RH	N/I	N/A
ENTREVISTADO 2	<i>BUSINESS PARTNER</i>	N/I	N/A
ENTREVISTADO 3	GERENTE	31	197
ENTREVISTADO 4	GERENTE	14	230
ENTREVISTADO 5	SUPERVISOR	8	6

Fonte: elaborado pela própria autora.

Os dados da pesquisa bibliográfica foram selecionados, e então usados para comparar com o resultado das entrevistas. Em virtude da subjetividade dos dados, estes foram tratados de forma qualitativa. A base documental usada torna possível o confronto dos dados encontrados com as informações dos entrevistados, buscando elementos em comum, tornando mais concretas as conclusões.

A partir da entrevista, após a transcrição das respostas, foi feita a análise de conteúdo. Bardin (2011) aponta como fases da análise de conteúdo: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados - a inferência e a interpretação, conforme a figura 5:

Figura 5: Fases da análise de conteúdo



Fonte: Bardin (2011)

Essa análise permite compreender a relação dos pressupostos da pesquisa com a prática na Vale, a partir dos dados coletados nas entrevistas.

## 6 A VALE S.A

A Vale S.A é uma mineradora multinacional brasileira e hoje é a maior produtora mundial de minério de ferro, pelotas de minério de ferro e níquel. O seu portfólio de produtos também inclui minério de manganês, ferroligas, cobre, metais do grupo da platina (PGMs), ouro, prata, cobalto, carvões metalúrgico e térmico, potássio, fosfatados e outros fertilizantes. Atua também nos setores de logística, siderurgia e energia.

A sede da empresa está localizada no Brasil, no Rio de Janeiro (RJ), e conta com operações, escritórios, atividades de exploração mineral e/ou *joint ventures*. A empresa hoje emprega aproximadamente cerca de 110 mil empregados, entre próprios e terceiros permanentes (VALE, 2015).

A atuação da Vale se baseia em cinco pilares estratégicos (RELATÓRIO, 2015, p. 12):

1. Cuidar das pessoas, o que significa zerar acidentes, desenvolver seus colaboradores e ser uma ótima empresa para trabalhar.
2. Incorporar a sustentabilidade aos negócios, construindo legados econômicos, sociais e ambientais nas regiões onde está presente e mitigando os impactos de suas operações.
3. Gerenciar o portfólio com rigor e disciplina, adotando a austeridade no uso de recursos financeiros.
4. Focar em minério de ferro, de forma a reforçar a liderança no segmento com a ampliação da oferta e qualidade dos produtos sem aumento de custos.
5. Crescer por meio de ativos de classe mundial, com criação de valor e ênfase em projetos competitivos, com escala e capacidade de expansão, em minério de ferro, níquel, fertilizantes, cobre e carvão metalúrgico.

Esses cinco pilares estão voltados para a essência da empresa, suas crenças e premissas, que são definidos em sua Missão, Visão e Valores no planejamento estratégico da empresa, que são apresentados no site oficial da empresa (VALE, 2016):

Missão: Transformar recursos naturais em prosperidade e desenvolvimento sustentável.

Visão: Ser a empresa de recursos naturais global número um em criação de valor de longo prazo, com excelência, paixão pelas pessoas e pelo planeta.

Valores: A vida em primeiro lugar, Valorizar quem faz a nossa empresa, Cuidar do nosso planeta, Agir de forma correta, Crescer e evoluir juntos e Fazer acontecer.

Fazendo um comparativo no número de empregados da Vale, se nota uma diferença nos últimos anos. No último relatório da empresa, do ano de 2015, percebe-se que em comparação com o ano anterior houve queda de 3,2% no número de empregados próprios com o enxugamento das operações e simplificação de processos. Em 2015, “a taxa geral de rotatividade foi de 8,7%, reflexo das políticas de austeridade adotadas diante de um cenário econômico desfavorável” (RELATÓRIO, 2015, p. 43,44). A situação econômica que levou a esses números é explicada a seguir:

Na primeira década deste milênio, a economia chinesa foi um dos motores de crescimento da economia global, o que levou a um forte aumento na demanda por *commodities* minerais, culminando em preços internacionais mais elevados e, conseqüentemente, maior incentivo à produção – estimulada pela rentabilidade dos projetos. Nos últimos anos, no entanto, a mineração tem vivenciado intensa volatilidade. [...] Todo esse movimento refletiu, em 2015, em desafios e incertezas relacionados principalmente à continuidade da queda brusca do preço das *commodities* minerais, especificamente de 42% do minério de ferro, em razão da desaceleração do crescimento mundial e do excesso de oferta dessas *commodities* no mercado. Foi criado então um novo paradigma na indústria, fazendo com que as empresas do setor entrassem em período de mudanças estruturais em busca de aumentos de produtividade, gestão de custos e criação de valor para os investidores. (RELATÓRIO, 2015, p. 36)

O ano de 2014 para a Vale trouxe consigo desafios e incertezas por conta, principalmente, da queda brusca do preço das *commodities* minerais, resultante da desaceleração do crescimento mundial e também da grande oferta dessas *commodities* no mercado. Esses fatores trouxeram transformações, fazendo com que as empresas do setor entrassem em período de mudanças estruturais em busca de aumentos de produtividade, gestão de custos e criação de valor para os investidores.

A crise no mercado internacional de *commodities* levou a empresa a realizar baixas contábeis em 2015. Diante desse cenário, a Vale focou em estratégias de negócio voltadas para ativos caracterizados por baixo custo, para um modelo operacional mais simples e uma estrutura enxuta. (RELATÓRIO, 2015).

Apesar os desafios impostos pelo atual cenário econômico, e encerrar o ano de 2015 com prejuízo, a Vale conseguiu evoluir no desempenho das operações, com recordes de produção. Isso foi possível porque a empresa conseguiu reduzir suas despesas no ano, através do esforço dos seus empregados para manter a competitividade na indústria da mineração (RELATÓRIO, 2015). Segundo o relatório da empresa:

Os investimentos foram reduzidos em US\$ 3,6 bilhões no ano, e houve o desembolso de US\$ 1,5 bilhão em dividendos, com preservação de estrutura saudável de capital. O lucro líquido básico ficou negativo em US\$ 1,7 bilhão, e a geração de caixa operacional, medida pelo EBITDA ajustado, alcançou US\$ 7,1 bilhões, valor 47% menor do que os US\$ 13,4 bilhões de 2014, principalmente em virtude de menores preços de vendas de minerais ferrosos (-US\$ 10,7 bilhões) e dos metais básicos (-US\$ 2,2 bilhões). Menores custos e despesas compensaram parcialmente o impacto de menores preços em US\$ 6,7 bilhões. (RELATÓRIO, 2015, p. 39)

A Vale conseguiu atingir esses resultados pelo foco em redução de custos, eficiência e disciplina na gestão de recursos. Isso levou a empresa a apresentar forte desempenho operacional, o que está relacionado com o que ela define como sua missão, visão e valores.

O seu planejamento estratégico é revisado anualmente, levando-se em conta os objetivos dos acionistas, as aspirações das unidades de negócio e reconhecendo a importância do diálogo com as comunidades. Ou seja, os pilares estratégicos da empresa estão adequados à realidade da indústria da mineração. (RELATÓRIO, 2014)

Por conta desse posicionamento, ainda que num mercado de incertezas, hoje a Vale tem uma excelente posição na votação que escolheu as Empresas dos Sonhos da Alta Liderança de 2016. A pesquisa realizada pela Cia de Talentos, em parceria com a Nextview People, e publicada pela revista Época, contou com a participação de aproximadamente 5,4 mil profissionais de média gerência e 3,1 mil de alta liderança (gerentes sêniores e presidentes). Também esteve entre as empresas eleitas em 2015 como as Empresas dos Sonhos dos Jovens brasileiros (VALE, 2016). Além disso, foi eleita na Indonésia pela revista Businessweek Indonésia como melhor organização no setor mineração, avaliada com base no desempenho relacionado à informação financeira e ao monitoramento de suas ações. A publicação é parte da Bloomberg Businessweek International, empresa com sede em Nova Iorque (EUA). (RELATÓRIO, 2015).

## 6.1 Resultados da pesquisa

Para compreender de que maneiras a Gestão de Pessoas influi no desenvolvimento de líderes em tempos de crise econômica, objetivo geral desta pesquisa, serão expostos a seguir os resultados da pesquisa. A partir da análise dos relatos das entrevistas, e dos documentos fornecidos pela empresa, foi possível fazer uma comparação com os pressupostos teóricos sobre os efeitos da crise na área de RH, liderança, carreira e sucessão e práticas de desenvolvimento de líderes. Assim, nesta análise, buscaram-se os resultados relacionados aos objetivos da pesquisa inicialmente propostos.

### 6.1.1 Os efeitos da crise econômica na gestão de pessoas da Vale

Este ponto se propõe a pesquisar os efeitos da crise econômica sobre o desenho organizacional e desafios consequentes para a gestão de pessoas. A partir da pesquisa realizada, conseguiu-se identificar as mudanças ocorridas nos últimos anos dentro da Vale.

A Regional Maranhão, unidade foco da pesquisa realizada, conta com 51 pessoas na área de RH. A área está estruturada da seguinte maneira:

1. Processos: Atividades referentes à Administração de Pessoal.
2. Negócios: representado pela figura do *Business Partner*. Atividades de suporte a clientes, sendo que estes são os consultores internos.
3. Educação e recrutamento: Atividades de promoção dos modelos educacionais e recrutamento.

Essa estrutura permite que o RH da Vale cumpra com o seu papel de gestão de pessoas, que foi apresentado no capítulo 1 deste estudo, implementando políticas e práticas que conciliam expectativas entre a organização e as pessoas que trabalham nela. (DUTRA, 2002). Percebe-se, então que o RH, mais do que simples responsável pelo departamento de pessoal, assume um posicionamento estratégico na empresa e suas atividades tem o foco no negócio e no desenvolvimento da organização, a partir do investimento nos empregados e nos processos. (ULRICH, 1998).

No entanto, conforme apontado pela resposta dos entrevistados, a crise econômica trouxe consigo desafios para a gestão de pessoas. Entre esses desafios estão as mudanças no próprio desenho organizacional. Por exemplo, hoje a maior parte dos negócios operacionais na Vale tem uma estrutura com três níveis hierárquicos, anteriormente eram quatro. Entre os cargos de liderança houve uma mudança, conforme a tabela a seguir:

Tabela 5: Estrutura organizacional e níveis de liderança

<b>ANTIGA ESTRUTURA DE LIDERANÇA</b>	<b>ATUAL ESTRUTURA DE LIDERANÇA</b>
Diretor de Departamento	Gerente Executivo
Gerente Geral	Gerente
Gerente	Supervisor
Supervisor	

Fonte: Elaborado pela autora da pesquisa

Percebe-se que foi retirado um nível hierárquico, cuja nomenclatura utilizada era gerente geral, localizado entre os níveis de gerente e diretor de departamento. Essa mudança ocorreu em 2013. Hoje existe outro nível, o de gerente executivo, a quem os gerentes se reportam, o que afetou não apenas as posições de liderança, mas também o grau de responsabilidade de cada nível. Os gerentes, por exemplo, têm uma posição hoje mais robusta e respondem por mais processos do que antes.

Quando questionados pelo motivo da mudança, o setor de RH na figura das analistas apontou como motivo principal a simplificação de processos: “Isso aconteceu para ter menos burocracia, em aprovações e processos, para a gente simplificar uma série de questões...” (ENTREVISTADA 1). Percebe-se, neste comentário, a relação da mudança ocorrida na estrutura organizacional com o contexto crise econômica. Essa situação ilustra como as mudanças econômicas atingem a gestão de pessoas, que então precisa se adaptar ao novo contexto, bem como tomar decisões que exigem uma postura mais estratégica, para manter a rentabilidade da empresa. (TONELLI; PLIOPAS; FONSECA, 2008). Muitas empresas têm tomado decisões parecidas. Segundo uma pesquisa com 679 executivos feita pela Consultoria BTA entre as medidas que as

empresas adotariam durante o ano de 2016 para enfrentar a crise, 48% responderam que diminuiriam os níveis hierárquicos.

A pesquisa evidencia também, pelo comentário dos gestores, o quanto a crise econômica afeta a forma de liderar e gerenciar pessoas. O desafio maior, conforme citado por eles, está em manter as pessoas engajadas mesmo em um cenário de crise em que as perspectivas parecem ser sombrias. O entrevistado 3, que é gerente, explica a situação que gera tal desafio:

Você chega à posição, por exemplo, de gerente, em que agora tenho cinco supervisores e agora indo pra seis, 230 pessoas lideradas e o desafio na mão, que é pegar um cenário adverso. Porque uma coisa é quando se trabalhava com minério a 180 dólares a tonelada, com uma margem fantástica, dá pra ter rotina de empresa rica. E na realidade que estamos hoje, que é trabalhando com ele a 40 dólares. Então daí a gente vê o tamanho do desafio. Por exemplo, você vendia essa cadeira a 180 reais e agora tem que vender dela a 40 e continuar sobrevivendo. Então isso tudo, com uma austeridade, como engajar essas pessoas? E trata-se de gerações completamente diferentes: gerações que viram a fartura, gerações que viram as duas coisas e gerações que só escutam história de que um dia já foi bem melhor do que hoje, olhando por uma ótica só. Nós temos que trabalhar o engajamento dessas pessoas.

Esse comentário confirma a ideia expressa por Bergamini (2009) relacionada à importância de se ter líderes que sejam capazes de, no momento da crise, agir de forma a estimular a seus liderados a atingirem melhores resultados, e engajá-los, ainda que num cenário econômico desfavorável. Ao mesmo tempo, aponta que a crise pode gerar desmotivação e preocupação nos empregados, caso o líder não disponha dos meios para manter sua equipe motivada e produtiva.

### 6.1.2 Carreira e Sucessão na Vale

Este tópico e o tópico seguinte, dentro da análise da pesquisa, buscam conhecer as principais ações/ programas de desenvolvimento implementados pela Vale para desenvolver os seus líderes, comparando com os pressupostos teóricos sobre o tema, conforme sintetizado nos estudos de Vieira (2011). Assim, buscaram-se os relatos de experiências vivenciadas pelos líderes e informações sobre o processo de Carreira e Sucessão na empresa.

Constatou-se que, para o reconhecimento e desenvolvimento de potenciais líderes, a Vale utiliza uma ferramenta chamada de Carreira e Sucessão. Trata-se do processo sucessório da empresa, que tem por objetivo a adequação da liderança para as perspectivas da empresa e que utiliza um modelo dividido em etapas: durante um ano se trabalha a etapa de avaliação dos empregados e no outro ano se trabalha a etapa de desenvolvimento. Assim, o ciclo de carreira tem duração de dois anos. Esse processo se assemelha ao que foi apresentado neste trabalho, baseado nos estudos de Dutra (2010).

No início de cada ciclo o RH se dirige aos empregados, por meio dos BPs (*Business Partners*) que são os consultores de RH, junto com os gestores, para explicar como será o processo. É digno de observação que a pesquisa foi realizada no ano da fase de avaliação, na época de realização dos comitês.

Para o ciclo de C&S, os gestores são treinados e alinhados quanto ao processo. Essa etapa chama-se preparação dos gestores e empregados, que demora em torno de 2 a 3 meses. Estes, por sua vez, treinam os empregados para o que vai acontecer no processo de carreira. Segundo Dutra, Fediuk e Veloso (2015, p. 42), “esta etapa antecede os comitês de sucessão e deve ser iniciada com pelo menos três meses de antecedência”, que é a realidade da Vale.

A empresa possui hoje cinco tipos de carreira e tem competências pré-definidas para cada uma delas. No período de avaliação, os empregados são avaliados com base nessas competências. Dentro desse processo, são avaliados, entre os empregados, os potenciais líderes. A partir deste ponto, segundo as informações coletadas, são mapeadas ações de desenvolvimento. Esta ação ilustra que o primeiro passo para se reconhecer alguém com potencial em liderança é avaliá-lo. Essa etapa é fundamental, pois dará base para se compreender as necessidades de desenvolvimento. Esse processo é explicado por uma das *Business Partners* (ENTREVISTADA 2):

A pessoa é avaliada no comitê e é dito se ela tem capacidade, se está pronta agora para sentar numa cadeira mais complexa ou não. Ou se ela tem um tempo determinado pra isso. Então existem essas três possibilidades: você dizer que ela está suficientemente adequada, quando eu não tenho capacidade pra mudá-la de posição agora, ela acabou de ser promovida e está desenvolvendo um projeto, então não vou mexer na posição dela... Ou então, ela já está há algum tempo naquela posição e tem condição de sentar numa cadeira mais complexa de 1 a 3 anos. Ou não, ela está pronta agora para mudar para uma cadeira mais complexa, 0 a 1 ano. Então são essas três possibilidades de potencial que a gente tem hoje dentro da Vale.

Esse ponto tem similaridade com os estudos de Dutra (2010) que explicam que, dentre outros aspectos, os comitês de sucessão analisam o nível de prontidão da pessoa para assumir uma posição de maior complexidade. Desse modo, é avaliado “se a pessoa pode assumir imediatamente – nesse caso, a pessoa está pronta – ou se ela deve ser preparada para poder assumir futuramente – nesse caso, procura-se avaliar em quanto tempo ela estará pronta.” (DUTRA, 2010, p. 79).

Além desse ponto, a partir da análise do relato da entrevistada, percebe-se que o conceito de potencial na Vale perpassa por três itens que são objetos de avaliação:

1. Aspirar crescer, ou querer se desenvolver
2. Ter capacidade, ou conhecimento técnico
3. Engajamento, ou ter atitude.

Assim, para que um empregado passe para “uma cadeira mais complexa”, ele precisa querer, além de ter o conhecimento técnico e a atitude necessários. Ter autonomia nesse processo é essencial, pois o empregado passa a atuar como protagonista de sua carreira, e esse processo se torna mais fácil quando o empregado consegue conversar abertamente com o seu gestor. Isso confirma o que Dutra (2010, p. 87) explica em seus estudos, sobre a importância de se “construir com as pessoas uma cumplicidade em relação ao seu desenvolvimento”. Singar e Ramsden (1972) *apud* Fiuza (2007) afirmam que é essencial que os empregados compartilhem com superiores suas necessidades e aspirações e o desenvolvimento pessoal e de carreira. Aqui se observa a importância do alinhamento de expectativas pessoais e organizacionais no processo de carreira.

Depois que é realizado o comitê de avaliação realiza-se a etapa do *feedback*, que, conforme expressado pelos entrevistados, trata-se de uma etapa importante, pois acontece a comunicação da informação para o empregado de que ele é sucessor “daquela cadeira”, ou seja, que “ele tem potencial para uma cadeira mais complexa”.

Pelos relatos percebe-se que havia uma deficiência nesse processo, que tem sido trabalhada nos últimos anos, e consegue-se perceber as mudanças ao longo do tempo, conforme se infere pelos discursos dos entrevistados. Anteriormente os empregados não recebiam o *feedback*, ou, como um gerente que está há 14 anos na posição de líder expressou, “quase não era um *feedback*, era um processo bem mais tímido e hoje não, é

um ritual, e o empregado fica na expectativa após os comitês”. Sobre a mudança nesse processo uma das BP’s comenta (ENTREVISTADA 1):

E é no momento de *feedback* que a gente prioriza a transparência, a comunicação, e é dito que eles são sim sucessores, são potenciais, e isso de uma forma ou de outra tem mudado, porque a gente sabe que essa transparência na comunicação gera engajamento, compromisso e comprometimento e faz com que o empregado queira estar ali naquele lugar como aspiração dele.

Essa mudança é similar à que foi verificada nos estudos de Dutra (2010) que explica que a maioria das empresas antes realizava o processo sucessório de forma intuitiva e a portas fechadas, mas que nos últimos anos houve uma mudança de pensamento quando as empresas passaram a lidar com o processo sucessório de maneira clara e transparente. Assim:

É muito importante construir uma cumplicidade entre a pessoa e a organização no processo de desenvolvimento. Para isso, a pessoa deve saber para o que está sendo preparada. Nesse caso, a informação a ser transmitida para a pessoa não é a de que ela está sendo preparada para a posição x ou y, mas de que está sendo preparada para uma posição de maior nível de complexidade, a qual será definida em função das necessidades da organização que o futuro irá determinar. (DUTRA, 2010, p. 79)

Consegue-se perceber, então, como a ferramenta de Carreira e Sucessão tem estimulado os empregados a pensarem em suas carreiras e se desenvolverem, pois a empresa oferece o suporte de desenvolvimento, reconhece o potencial deles como futuros sucessores, assim como eles próprios precisam buscar o autodesenvolvimento e direcionar suas carreiras. Por outro lado, percebe-se a importância da empresa conduzir o processo de carreira de maneira clara e transparente, para não gerar desmotivação ou expectativas frustradas.

### 6.1.3 Principais ações de desenvolvimento de líderes na Vale

A partir da fala dos entrevistados, percebe-se que a Vale trabalha o discurso de que o desenvolvimento da liderança é um autodesenvolvimento, que depende da disposição individual e da disponibilização dos meios adequados. Portanto, a empresa busca disponibilizar os recursos de aprendizagem para o desenvolvimento de lideranças em linha com o futuro planejado pela empresa.

Nesse contexto, a Valer, a Universidade Corporativa da Vale, estruturou um Modelo de Trilha de Desenvolvimento de Lideranças, cujo lançamento foi realizado em 2005 e abrange todos os níveis de liderança da Vale “propondo a preparação de líderes capazes de atuar com visão sistêmica, *performance* sustentada e perspectiva de processo”, segundo verificado em documentos internos da empresa e confirmado pelos entrevistados.

Cada uma das trilhas que compõem o Modelo indica uma trajetória específica de desenvolvimento, respeitando as diferentes demandas de aprendizagem nos diferentes momentos profissionais. Assim, o modelo propõe que cada gestor deve localizar a sua trilha e definir a sua trajetória. Assim, conforme explicado pela analista de RH (ENTREVISTADA 1), a trilha com suas atividades, “são de acordo com a necessidade e por níveis”.

Aqui se nota como esse modelo é customizado, de acordo com a situação de cada pessoa, o que permite a adaptação do modelo ao contexto, tornando mais flexível o processo de desenvolvimento de líderes.

Entre as ações contempladas pela Trilha de Gestão e Liderança estão o Rito de Passagem e o Liderando Pessoas. Segundo uma das analistas de RH entrevistadas:

O rito de passagem é um treinamento presencial, tem duração de quatro dias, (no total são 32 horas). O foco do rito de passagem é a mudança que o líder tá fazendo de posição. E o objetivo desse treinamento é exatamente trabalhar como acontece essa mudança para o líder. De postura, de como tratar os liderados deles... Esse é um treinamento mais comportamental. (ENTREVISTADA 1)

Em outras palavras, os ritos são compostos de momentos de reflexão, formação e reconhecimento institucional do líder. Essa etapa é fundamental, porque é o que irá

prepará-lo para uma trajetória com demanda de liderança mais ampla e de maior nível de complexidade. Uma supervisora que passou pelo Rito de Passagem se referiu a essa ação como sendo “uma semana em que a pessoa fica praticamente imersa em um universo novo, visando o desenvolvimento” (ENTREVISTADA 5).

O que se percebe pelas falas é que o rito possui um significado coerente com o grau de contribuição esperado e com o papel a ser desempenhado pelo gestor. Funciona como um processo de alinhamento e conscientização que permite ao gestor a oportunidade de conhecer e internalizar as novas demandas em seu novo nível de liderança relativas à sua alocação de tempo, suas crenças e habilidades necessárias para o exercício pleno do seu papel.

Sendo assim, para cada nível hierárquico tem-se um Rito de Passagem específico que aborda os temas condizendo com a nova realidade do gestor. Em cada Rito de Passagem, os temas específicos abordados são:

- Necessidades de mudanças de modelos mentais: quais são os aspectos chave da transição que merecem foco de atenção neste nível;
- Revisão da alocação do tempo: como o gestor nesse novo nível deverá alocar o seu tempo para responder aos novos desafios, sendo este um dos sinais visíveis da mudança de modelo mental;
- Novas competências requeridas – quais competências e respectivos graus de complexidade serão requeridos nesse novo nível e como desenvolvê-los; e
- Missão, Visão e Valores Vale: fundamentos-chave para a gestão e sua incorporação na gestão cotidiana.

Aqui nota-se como essa ação é importante, pois visa a preparação do líder para os novos desafios, exigindo uma nova postura do líder. No entanto, percebe-se uma limitação por conta dessa ação preparar líderes já na posição formalizada. Além do mais, por se tratar de uma ação feita em grupos, de maneira formal e estruturada, muitos líderes passam pelo Rito apenas quando se consegue formar turma, podendo demorar até um ano na posição para passar por esse programa. Como se trata de uma ação voltada para a reflexão sobre o papel do líder, seria proveitoso realizá-la antes ou durante o processo de transição de posição.

A segunda ação de desenvolvimento que é trabalhada dentro da Trilha de Gestão e Liderança chama-se Liderando Pessoas. Segundo uma das entrevistas da área de RH:

Esse treinamento foi criado em 2012. É uma ação que trabalha conteúdos relacionados à gestão, ou seja, Recrutamento e Seleção, carreira, desenvolvimento, relações trabalhistas... Enfim, todos os aspectos relacionados à gestão de pessoas. O Liderando trabalha isso por uma metodologia de *games*, ou *gamification* (chamamos de *business game*) ou seja, um jogo de negócios. Então foi criado um jogo no qual eles entram e são gestores de uma companhia, e jogam entre si. Dentro do jogo são colocadas questões de gestão de pessoas: sobre *feedback*, sobre gestão de carreira... Tem alguns *quizzes* que eles têm que responder. Então esses assuntos são trabalhados de uma forma transversal por meio de uma metodologia mais dinâmica, mais lúdica. Esse treinamento tem duração de três dias, e é obrigatório, tanto para o supervisor quanto para gerentes. (ENTREVISTADA 1)

Esse processo de treinamento é importante, pois possibilita que os gestores possam conhecer os vários aspectos relacionados à área de GP. Ao mesmo tempo, estimula a cooperação e a competitividade, fatores essenciais para se formar bons líderes.

É importante se ressaltar a constatação, a partir dos relatos, de que todos os treinamentos realizados para o desenvolvimento de lideranças e toda a Trilha de Gestão e Liderança são feitos apenas por fornecedores cancelados, que já tem experiência com o tema. Primeiro há uma conversa de alinhamento com o fornecedor sobre os pontos que devem ser trabalhados e o que a Vale espera desse treinamento. Esse processo, portanto, garante a sinergia do que está sendo trabalhado entre todas as turmas.

Outra ação implementada pela Vale para o desenvolvimento de lideranças chama-se Curvas de Aprendizagem. Nesse modelo, as ações eram vinculadas às competências de liderança. A analista de RH entrevistada explica:

Os nomes das curvas eram os nomes das competências. Exemplo: curva de desenvolvimento de pessoas, curva de tomada de decisão... Que são exatamente as competências em que eles são avaliados. Então como acontecia: o líder que já tivesse feito o rito e que no processo de carreira tivesse sido avaliado com algum *gap* em uma das competências, essa era uma

ação que poderia ser atribuída a ele. Se eu sou uma gerente, já fiz o rito e tenho um *gap* na carreira de orientação estratégica, então o meu líder pode me orientar a fazer essa curva. São ações de dois dias presenciais. (ENTREVISTADA 1)

Percebe-se, então, que a Curva de Competência é uma ação educacional muito importante, pois estimula desenvolvimento e aprimoramento de competências pelo líder ao longo das Trilhas de Gestão e Liderança. O que limitava essa ação era o fato de ser utilizada apenas quando fosse necessário consolidar uma competência, ou quando o líder apresentasse um *gap*. No entanto, pode haver situações em que o líder, por conta do contexto, talvez precise reforçar determinada competência, independentemente de ter sido bem avaliado naquela competência ou não. Por esse motivo, como solução a Vale decidiu ofertar essa ação com foco em cada uma das competências organizacionais para a liderança.

Outra prática formal citada é a Gestão da Rotina. Trata-se de um treinamento mais prático, voltado para as atividades e rotina dos líderes. Isso inclui os processos da Vale, o uso de sistemas, etc. A ação era dividida por módulos, conforme enumerados a seguir:

1. Módulo Pessoas
2. Módulo Gestão
3. Módulo Operação
4. Módulo Manutenção
5. Módulo Saúde e Segurança
6. Módulo Meio Ambiente

Um dos gerentes entrevistados, que lidera 230 pessoas formalmente, explica como foi experiência dessa ação, confirmando os dados relatados pelas analistas de RH:

A Gestão da Rotina era uma ação toda estruturada por pilar. Então a gente olhava saúde e segurança, meio ambiente, operação, manutenção, pessoas, entender o sistema de gestão da Vale, então eram treinamentos que levavam

dois anos, em fases moduladas, uma a cada seis meses, porque era uma semana inteira de treinamento. (ENTREVISTADO 3).

Pode-se verificar que esse treinamento é importante para reforçar os processos, estratégias e áreas da empresa com o líder, em temas com os quais ele precisa estar alinhado, já que fazem parte do negócio da empresa. Assim, percebe-se que os programas de desenvolvimento de líderes precisam incluir ações tanto de reflexões sobre aspectos comportamentais, quanto ações que tenham como foco o negócio da empresa.

Foram apresentadas até aqui exemplos de ações formais já implementadas pela Vale. No período da pesquisa, notou-se que empresa se encontra num momento de mudanças no processo de educação, o que inclui as ações de desenvolvimento de líderes. Alguns fatores foram preponderantes para essas mudanças:

1. O processo de educação utilizado e os programas citados anteriormente não são novos: as trilhas, o rito e as demais ações. Isso dificulta fechar turma, pois todos já passaram por esses programas;
2. A Vale acredita- e o processo educacional confirma – que um líder aprende mais na prática e com o outro do que por ações formais, ou estruturadas;
3. O contexto econômico estimula a pensar novas formas de desenvolvimento.

Os motivos das mudanças nos processos de desenvolvimento de líderes, e de que maneira o atual cenário econômico afeta essas ações, se percebe pelas falas das entrevistadas do setor de RH:

Não tem como dizer que não influencia... É claro que todo mundo tá passando por um processo de redução de custos, com a Vale não é diferente. (ENTREVISTADA 1)

Pra gente conseguir manter as nossas operações e manter a lucratividade, a venda e a produtividade, a gente precisa reduzir alguns custos sim. (ENTREVISTADA 1)

Mas a gente tenta fazer isso de uma forma responsável, de uma maneira que isso não influencie muito na qualidade principalmente na área educacional. (ENTREVISTADA 1)

Eu preciso pensar coisas novas com baixo custo. (ENTREVISTADA 1)

E o que eu posso fazer de novo para mantê-los engajados, mantê-los entregando, mas também com baixo custo? (ENTREVISTADA 2)

Eu tenho sim uma demanda de redução de custos, isso é pra sobrevivência da empresa. (ENTREVISTADA 2)

Conforme apontado pelas falas das analistas, o contexto econômico trouxe consigo mudanças nos programas de desenvolvimento de líderes. Essa situação estimulou a inovação e a criatividade para desenvolver atividades novas, com baixo custo, sem, no entanto, deixar de investir na área da educação. Essa mudança que traz uma nova forma de pensar ações de desenvolvimento é explicada na fala a seguir:

A gente tá trabalhando muito na Vale “diferentes formas de aprender”. Existe uma teoria que diz que só 10% do que a gente aprende vem de sala de aula. E o modelo de trilha e gestão nosso estava muito limitado, a maior parte das ações que a gente tinha eram ações de 10%, ações de sala de aula, ou seja, ações formais. E a gente entende hoje que a gente precisa fomentar os outros 90%, que é a prática e experiências com outro, então a gente tá investindo muito nisso. Outro fator é que eu já tenho líderes com muito tempo de experiência na vale, então quase 90% dos líderes já fizeram essas ações da trilha, ações obrigatórias. Então eu já não tenho mais uma alta rotatividade. E o desenvolvimento é contínuo. Eu preciso avançar, eu preciso fazer coisas novas, e é nesse momento que a gente tá agora, pensando em como remodelar esse desenvolvimento de líderes nessa perspectiva. (ENTREVISTADA 1).

A Vale acredita que deve-se buscar explorar e combinar diferentes oportunidades de desenvolvimento e compartilhamento de conhecimento no a dia-a-dia do líder. De fato, ações que privilegiam o aprendizado com a prática e com o outro são de grande efetividade e, em sua maioria, não possuem custo associado. Assim, percebe-se aqui a utilização do modelo de aprendizagem 70:20:10 que, como visto anteriormente, baseia-se em nos estudos e pesquisas de Morgan McCall, Robert W. Eichinger e Michael M. Lombardo (LOMBARDO e EICHINGER, 1996).

Outra fala confirma este entendimento:

Estamos exatamente no momento em que o que eu tinha no passado já não me atende mais e eu preciso pensar coisas novas, e eu preciso pensar coisas novas com baixo custo, esse é o desafio. E é aqui que tá a resposta, ou seja, eu tenho que fomentar a aprendizagem informal neles.

Um exemplo prático de como a Vale tem implementado ações novas de desenvolvimento é a criação de um programa em parceria com o gerente da área de

logística. A ação chama-se PDDL (Plano de Desenvolvimento de Líderes da Logística). Foi implementada localmente e é uma ação que possui quatro eixos, que são competências elegidas como prioritárias, e dentro dos eixos são trabalhadas uma ação formal no mínimo e uma ação de aprendizagem com o outro, e a aprendizagem na prática. Essa mudança afetou a forma de desenvolver líderes. Conforme explicado por uma das entrevistadas: “a gente não se limita mais a ação de sala de aula. Essa é a grande mudança. Que eu acho que a crise estimula a gente a pensar diferente e faz todo o sentido” (ENTREVISTADA 1).

Uma das ações informais que tem ganhado cada vez mais espaço dentro da Vale e que tem surtido efeito são as rodas de conversa. Isso se explica na fala a seguir:

Quando a gente pensa em aprendizagem com outro, a gente faz rodas de conversa, a gente traz algum convidado, de dentro ou fora da Vale, sem custo nenhum e que tem relação com o assunto que a gente quer passar, que seja pensar fora da caixa, etc. O convidado troca experiências com os gerentes e fala um pouco como ele trabalha isso. Muito melhor que um fornecedor, uma ação formal, ficar três ou quatro dias numa sala de aula, ele ouve como é que outros trabalham o engajamento, como é a prática em outra empresa. Uma ação rápida, pra eles isso é ótimo porque eles não têm tanto tempo, e a gente tem caminhado muito pra esse modelo (ENTREVISTADA 1).

As rodas de conversa, conforme relatado, são uma forma de aprendizagem com o outro que estimula a troca de experiências que podem ser úteis no dia a dia do líder. E tem a vantagem de não ter custo algum associado.

Já algumas ações como o Rito de Passagem e as Curvas de Aprendizagem permanecem, que são as ações mais custosas de desenvolvimento e que requerem um investimento maior. No entanto, como forma de diminuir os custos, se tem estimulado realizar essas ações internamente. Por exemplo, o Liderando Pessoas é uma ação em forma de jogo que é fornecido, então precisa ser pago e comprada a licença de uso. No entanto, segundo os entrevistados, hoje há uma instrutora interna que ministra e atua como facilitadora. Isso exemplifica como a empresa trabalha a redução de custo. Os entrevistados, quando questionados se essa mudança afetou de alguma forma o processo de desenvolvimento de líderes, explicaram o quanto foi benéfica:

Eu tenho sim uma demanda de redução de custos, isso é pra sobrevivência da empresa. Mas eu tenho um pedido muito forte principalmente dos líderes de que as ações sejam para a realidade deles. Eu já tive inclusive reclamação de fornecedores externos que não conheciam a realidade deles. Então eles perguntavam: porque não traz alguém aqui de dentro? Então associamos as duas coisas: instrutor interno, além de ter o *know-how*, tem a experiência daqui de dentro. (ENTREVISTADA 1)

Percebe-se, nesta fala, o quanto a necessidade de redução de custos fez com que se desse atenção a outra necessidade: de se ter ações voltadas para a realidade dos gestores, bem como de condutores e facilitadores do processo que conhecessem a realidade da empresa e dos líderes, o que não ocorria quando esse processo era realizado por fornecedores externos. Essa visão não é particular apenas do corporativo da Vale ou unicamente do setor de RH. As mudanças no foco das ações de desenvolvimento são percebidas pelos próprios líderes. Um deles, que está na posição de líder há 14 anos, passou pelos programas de desenvolvimento, continua sendo desenvolvido e desenvolve potencias sucessores, explica o quanto essa mudança foi importante:

Antes a gente pegava uma pessoa aqui, a colocava num avião e levava para os EUA para estudar. Pegava e mandava para BH para fazer um treinamento de uma semana. MBA tinha muito. E com um novo cenário, uma nova realidade, a gente acaba que consegue fazer do limão uma limonada e eu diria que a partir do momento que a gente começa a praticar o 90% de transpiração de troca de conhecimento, de conexão, esse é o melhor aprendizado. Eu digo que esse cenário acaba favorecendo, porque ele tem aproximado pessoas. E talvez essa seja a maior riqueza, naquilo onde tu investes menos grana é onde tu consegues melhores resultados. (ENTREVISTADO 3).

Esse comentário destaca o quanto se tornam valiosos e indispensáveis os programas de desenvolvimento de líderes que deem atenção à aprendizagem com o outro e a aprendizagem na prática. São ações que permitem aprender com as experiências do outro, lado a lado, e que permitem, ainda, o desafiar-se, o aprender fazendo.

Existem outras práticas de desenvolvimento de líderes que a Vale tem focado mais, e que não são ações formais, mas sim alternativas que a empresa tem trabalhado nos últimos anos. A Vale tem estimulado, por exemplo, a sucessão de férias e a aprendizagem com o outro. Além dessas ações, são promovidas visitas técnicas e *workshops*. Uma das entrevistadas de RH explica:

A gente tá num cenário em que a gente é questionado sobre custos. Então o que a gente tem fomentado? É fazer rodas de conversas, visitas técnicas, promover workshops pra eles trocarem experiências, para aplicar isso na prática. Então a lógica está mudando um pouco. A gente traz líderes regionais, por exemplo, trouxemos uma gerente executiva no eixo de relações institucionais, que fica em Brasília e eles não a conheciam. Ela é uma gerente executiva que lida diretamente com o governo federal, então ela veio falar com eles sobre relações institucionais. É uma pessoa da Vale, que fez com que esse momento pudesse ser de aprendizagem com o outro, e não de uma forma estruturada como acontecia. Isso uniu o útil ao agradável com o momento do cenário econômico que a gente tem vivido, de ser uma empresa mais austera, com redução necessária de custos. (ENTREVISTADA 1)

Com isso, se percebe a importância de se estimular o contato com o outro no desenvolvimento de líderes. A maior parte do que se aprende se dá por meio de observação e participação, que é a vivência. Isso favorece o *feedback* entre as partes envolvidas e a percepção de pontos que precisam ser trabalhados para o desenvolvimento.

O que se observa, então é que, como o modelo de desenvolvimento está sendo revisto, hoje se tem na Vale alguns *quick-wins*, ou ações rápidas que estão sendo implementados agora. Uma dessas ações é chamada de ambientação de novos líderes, que trabalha aspectos de Gestão de Pessoas que os líderes precisam saber e substitui a ação chamada de Gestão da Rotina. Esse ponto destaca a importância que se dá na Vale de que os futuros gestores conheçam os processos relacionados à área de GP, o que evidencia a relação da área com os negócios da empresa.

Outra ação que sofrerá mudanças, segundo os entrevistados, é o Rito de Passagem, que passará a ser realizado com a participação de supervisores e de gerentes que juntos farão um Rito de Líderes, desde que não haja relação de subordinação direta entre eles. O que se analisou, por meio desta pesquisa, é que essa decisão tem por objetivo a redução de custos, evitando, assim, realizar o programa com várias turmas, o que aumentava os custos relacionados.

Como visto, ações como o Rito de Passagem e a Ambientação de líderes são ações formais, de sala de aula, que geram apenas 10% do aprendizado que o líder precisa (LOMBARDO e EICHINGER, 1996). Por isso, a empresa passa a incentivar uma nova forma de ações de desenvolvimento, segundo uma das analistas entrevistadas:

O que a se tem estudado é fazer outras maneiras que o líder aprenda, que na verdade eles já fazem na área, que é a aprendizagem informal, mas que não gera percepção. Às vezes, o líder não percebe o quanto que ele aprende com

outras ações. O que a gente quer é aumentar a percepção deles. A gente quer mostrar pra ele que, por exemplo, que uma maneira de desenvolver um potencial, muito mais do que fazer uma ação formal, é ele substituir as férias do líder dele. Porque aí nesse momento, ele tá tomando as decisões, ele tá tendo contato com outros *stakeholders*, que ele não tem na rotina dele. Então ele experimenta como é a cadeira do líder, e naquele momento, inclusive, ele pode tomar uma decisão: isso que eu quero pra minha vida ou não, não é isso o que eu quero. Isso é só um exemplo. (ENTREVISTADA 1)

Assim, são exemplos de ações informais que a Vale tem estimulado para desenvolver seus líderes e gerar uma percepção maior: ações *on the job* ou no local de trabalho, que é uma aprendizagem na prática, *swap* ou troca, *job rotation* em diversas diretorias, pesquisas e realizações de melhores práticas, representação da área dentro e fora da empresa, a substituição de férias assistida, como já citado, e a liderança e/ou participação em projetos ou grupo de trabalhos multifuncionais. Este último, por exemplo, Dutra (2010) explica que pode ajudar a pessoa a se identificar com um novo tipo ou estilo de trabalho, experimentando novos caminhos profissionais que podem prepará-lo para desafios futuros.

Segundo os entrevistados, essas ações vêm sendo trabalhadas com mais atenção nos dois últimos anos, e são mudanças que requerem tempo, pois se trata de uma mudança de cultura também. O RH tem estimulado que se trabalhe nessas ações, tanto com os potenciais líderes quanto com os próprios líderes. Um dos gerentes explica como acontece essa mudança quando são estimulados, por exemplo, a fazer um *job rotation*, *swap*, ou a participar em projetos de outras áreas:

Essa abertura permite abrir fronteiras, porque por ser uma empresa muito grande, é como se fosse assim: quem é do porto é do porto, quem é da ferrovia é da ferrovia, quem é de Vitória é de Vitória... e eu tenho visto isso mudar. Então essa nova forma que o RH tem trazido pra gente de troca de experiências, tem contribuído para desenvolvermos a capacidade de liderar melhor pela aprendizagem na prática do negócio. (ENTREVISTADO 3)

Paralelo a esse comentário, outra frase utilizada confirma a importância de se aprender na prática: “você tem uma carreira e vários empregos aqui dentro. E cada mudança dessas traz um frio na barriga diferente. E a cada ano, dois anos que você passa em uma área dessas é um MBA rico em detalhes...” (ENTREVISTADO 3).

Também foram apontadas ações informais que envolvem o “aprender com o outro”. Um dos gerentes entrevistados cita alguns: “*Coaching* e *Mentoria* eu tenho visto

muitos exemplos positivos. De pessoas que procuram um líder mais experiente pra aprender com ele ou aquele líder que cola do teu lado pra ser teu treinador de fato”. (ENTREVISTADO 3); Uma supervisora entrevistada cita outro: “Também tem um comunidade, a comunidade de líderes, que é um ambiente virtual que tem vários tópicos de decisões, várias palestras, indicações de livros, muitos temas e muitos assuntos relevantes que fazem com que a gente se desenvolva melhor”. (ENTREVISTADA 4)

Já as ações de aprendizagem com o outro, conforme citado pelos entrevistados incluem: *Mentoring* nas Diretorias, *Coaching* do gestor imediato, *Peer Coaching*, Participação em Comunidades de Prática, Compartilhamento de conhecimentos e experiências entre membros da equipe ou entre áreas e Visita técnica.

O quadro a seguir apresenta o comparativo entre as principais ações de desenvolvimento de lideranças apontadas por alguns autores e a realidade prática na Vale, confirmada pelos depoimentos dos entrevistados e documentos internos fornecidos para pesquisa:

Tabela 6: Comparativo dos pressupostos teóricos sobre desenvolvimento de líderes e realidade Vale

<b>PRÁTICA</b>	<b>AÇÃO REALIZADA NA VALE</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
Seminários (Jordão, 2010)	Realizados geralmente no Rito de Passagem e Ambientação de Líderes.	Nesses momentos são trabalhados aspectos relacionados ao negócio e relacionados ao papel do líder, associando a missão, visão e valores da empresa.
Coaching (Carter, Ulrich e Goldsmith, 2006)	Coaching	Na Vale esse processo se dá com o gestor imediato, que se disponibiliza para dar o suporte de desenvolvimento ao potencial líder (seja supervisor ou gerente) ou já em posição de liderança.
Mentoring (Carter, Ulrich e Goldsmith, 2006)	Mentoria realizada em parceria com o gestor imediato	O superior hierárquico acompanha o potencial líder Vale, auxiliando-o no processo de carreira e sucessão.

Programa de Desenvolvimento Individual (Ninth House, 2006)	Ações de desenvolvimento mapeados para o potencial líder	Geralmente é formulado a partir dos comitês de sucessão, após o potencial líder ser avaliado pelo gestor imediato e por avaliação 360°
Treinamento para disseminação de conteúdo (Jordão, 2010)	Representação da área interna e externamente.	Em rodas de conversa e em treinamentos, os líderes, como instrutores internos, são convidados a disseminar conteúdo, a partir de conhecimentos na área em que atuam.
Workshops com a temática de liderança (Jordão, 2010)	Rodas de Conversa.	São convidadas pessoas de fora da Vale que têm conhecimento na área que se quer trabalhar com os líderes ou de dentro (que atuam em outros estados, no corporativo ou fora do país) para compartilhar experiências.
E – learning (Ninth House, 2006)	Cursos online e Comunidade de Líderes na Prática	Através da realização de cursos online. Também por meio da Comunidade de Líderes na Prática, é disponibilizado um ambiente virtual com indicações de treinamento, cursos, livros que possibilitam o aprendizado à distância.
Rotação de cargos (Ninth House, 2006)	Job rotation	Acontece entre as diversas diretorias, possibilitando a visão sistêmica e aprendizado com o outro.
Projetos especiais (Carter, Ulrich e Goldsmith, 2006), (Jordão, 2010)	Liderança e/ou participação em projetos ou grupo de trabalhos multifuncionais	Experiência de participação em projetos da empresa em parceria com outras áreas
Palestras sobre assuntos importantes (Ninth House, 2006), (Carter, Ulrich e Goldsmith, 2006)	Palestras feitas por pessoas de dentro ou fora da Vale	Palestras feitas por pessoas de dentro ou fora da Vale (é o caso do Programa que foi desvinculado das Curvas, Orientação Estratégica e de Negócios)
Treinamento sobre relacionamento interpessoal (Goleman, 2002)	Rito de Passagem, Relacionamento e Colaboração	Treinamento dado principalmente no Rito de Passagem, também na ação chamada Relacionamento e Colaboração (antes vinculada às Curvas de Competência e nesse ano se apresenta como solução independente)
Expatriação ou trabalhar em outras regiões (Ninth House, 2006)	Troca de experiências em diferentes áreas e em regiões e países diferentes.	A Vale oportuniza a troca de experiências em diferentes áreas e em regiões e países diferentes. Por isso há tanta diversidade e regionalismo. É o caso, por exemplo, daqueles que saíram do país pra trabalhar em Moçambique, Canadá, Chile, etc

<p>Universidade Corporativa (Rogel, 2007)</p>	<p>Valer - Universidade Corporativa da Vale</p>	<p>Em 2003 a Vale criou a sua área de educação, a Valer - Universidade Corporativa da Vale, que conta com parcerias com instituições de ensino e realiza ações para o desenvolvimento de lideranças Vale</p>
---	---	--

Fonte: Adaptado de Vieira (2011)

Assim, evidenciou-se, por meio deste estudo, que a Vale trabalha com modelos educacionais, promovendo ações de desenvolvimento que reforcem o “aprender para fazer” (habilidade) e não apenas o “para saber” (conhecimento factual).

Ações como o *coaching* permitem “reflexões sobre capacidades, características, motivações e objetivos pessoais” que permitem “observar caminhos possíveis e existentes, bem como a sua viabilidade, e articular ações concretas relacionadas à evolução de carreira”, além de dar “o suporte para o desenvolvimento de competências e capacidades exigidas para lidar com novos desafios”. (DUTRA, 2010, p. 156). Já o *mentoring* tem por objetivo “assessorar o orientado na identificação das oportunidades de carreira, na definição de critérios de análise, e, por fim, na seleção de alternativas que melhor possibilitem a consecução de seu projeto de vida”. (DUTRA, 2010, p. 258).

Assim, percebe-se que ambos os programas podem ajudar o líder em potencial a alavancar seus pontos fortes, a partir do desenvolvimento de competências e trabalhar na construção dos caminhos para se chegar a níveis de maior complexidade.

Já as Trilhas de Gestão e Liderança foram estruturadas de modo a oferecer soluções educacionais de acordo com o grau de complexidade inerente a cada nível de gestão na estrutura hierárquica Vale. A analista de RH explica:

É igual no marketing, quando você setoriza, você consegue customizar e atender as necessidades de cada grupo. Então na vale eu tenho públicos muito diversos. Então não é algo específico da trilha de gestão, a gente tem modelos para cada nível da vale, porque eles têm uma especificidade, uma necessidade educacional específica, então tem um modelo para atendê-los. A gente trabalha esse modelo porque é mais fácil setorizar e atender as necessidades de cada publico. São públicos diferentes e objetivos diferentes. (ENTREVISTADA 1).

Esse pensamento é compartilhado por um dos gerentes entrevistados. Sobre o processo de carreira e sucessão, por exemplo, ele explica:

Em vez de você investir recursos em todo mundo por igual, sendo que as carreiras são completamente diferentes, você avalia individual, que eu acho mais rico. E dali tu cria demandas. Então vão ter pessoas que nesse ciclo vão sair com ações mapeadas de desenvolvimento, por exemplo, substituir o supervisor de férias, fazer um coaching ou mesmo uma mentoria, ou treinamentos específicos, para já ir dando cada vez mais bagagem, para que quando ele assumir, ele receba mais treinamento, porém já esteja mais confortável na cadeira que vai ocupar. (ENTREVISTADO 3).

Assim, pode-se dizer que esses modelos de desenvolvimento foram escolhidos e desenvolvidos tendo como premissas básicas:

- Ser um modelo dinâmico desenhado para incorporar rapidamente diferentes soluções de desenvolvimento que potencializem a capacidade de resposta dos líderes Vale frente às demandas atuais e futuras dos negócios
- Todas as soluções educacionais são norteadas pela missão, visão, valores e competências organizacionais Vale e são desenhadas para atender às necessidades específicas de cada nível de liderança e não simplesmente oferecer um cardápio único para os gestores em geral.
- Estimular o autodesenvolvimento na medida em que oferece aos líderes opções de soluções educacionais, fortalecendo o papel de protagonistas de seu próprio processo de formação pessoal e profissional.

Essa forma de trabalhar desenvolvimento de líderes na Vale tem permitido que os líderes sejam preparados para desenvolver competências que serão úteis para promover as mudanças necessárias em situações adversas, a estarem alinhados com o propósito da empresa e projetarem ações de desenvolvimento profissional e continuidade da carreira, através das possibilidades oferecidas pela empresa.

#### 6.1. 4 Competências gerenciais da Vale

Verificou-se na pesquisa que, para a Vale, competência é resultante da aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes adquiridos por uma pessoa em qualquer processo de aprendizagem, seja ele formal ou informal. Esse conceito se assemelha à definição proposta por Freitas e Brandão (2006), apresentado no capítulo 3 deste estudo.

Assim, conforme evidenciado pelos comentários das analistas de RH, o desenvolvimento de competências de gestão e liderança depende, basicamente, de três fatores:

1. Do interesse do indivíduo por aprender;
2. De um ambiente de trabalho e de um estilo de gestão que incentive a aprendizagem;
3. Do sistema de desenvolvimento de competências disponível para o indivíduo.

Hoje, a Valer – Educação Vale, atua orientada pelo modelo de Gestão por Competências que visa estabelecer uma conexão entre a oferta de ações educacionais e as competências requeridas pela empresa. Para se entender as principais competências de liderança da Vale - um dos objetivos desta pesquisa - é necessário compreender o papel do líder Vale. Documentos internos esquematizam e isso foi confirmado pelos entrevistados, que é missão do líder Vale:

- Garantir o alinhamento da equipe com os valores da empresa;
- Promover o desenvolvimento contínuo da equipe;
- Manter-se alinhado ao contexto global;
- Ser cooperativo e atuar em rede;
- Ter visão sistêmica;
- Ser ágil e flexível na tomada de decisão;
- Gerir os negócios de forma sustentável;
- Ser promotor de um ambiente de melhoria contínua, aprimorando a gestão de processos e eficiência em custos na busca da excelência operacional;
- Ser ousado para pensar soluções inovadoras.

Tendo a missão do líder Vale em mente, a seguir apresentam-se as principais competências requeridas nos níveis gerenciais da Vale:

Tabela 7: Descrição das competências gerenciais da Vale

<b>DESCRIÇÃO DE COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS – GESTÃO</b>					
<b>Orientação para Resultados Sustentáveis</b>	<b>Tomada de Decisão</b>	<b>Orientação Estratégica e de Negócios</b>	<b>Desenvolvimento e Engajamento de Pessoas</b>	<b>Facilitação de Mudanças</b>	<b>Relacionamento e Colaboração</b>
Entrega resultados consistentes e prioriza saúde e segurança, meio ambiente e sustentabilidade.	Envolve e/ ou delega a decisão para os níveis adequados	Conhece o mercado, processos e negócios da Vale	Lidera pelo exemplo e promove o cuidado ativo genuíno (cuidar de si, do outro, e deixar que os outros cuidem de você)	Atua com resiliência, adaptabilidade e flexibilidade frente às adversidades e mudanças	Estimula o trabalho em equipe dentro da sua área e entre áreas
<b>NEGÓCIOS</b>			<b>HABILIDADES INTERPESSOAIS E DE LIDERANÇA</b>		

Fonte: Adaptado a partir de documentos internos da Vale

Pode-se observar que essas competências definidas para os níveis de gestão da Vale estão relacionadas aos quatro imperativos de ação, conforme apresentado no capítulo 3, baseado nos estudos de Quinn et al (2012). Sendo assim, as competências Vale podem ser relacionadas com esse conceito da seguinte maneira:

Tabela 8: competências gerenciais – comparativo com os conceitos de Quinn et al (2012)

<b>IMPERATIVO DE AÇÃO (QUINN ET AL, 2012)</b>	<b>CONCEITO</b>	<b>COMPETÊNCIAS VALE</b>
Colaborar	Criar e sustentar compromisso e coesão	Relacionamento e Colaboração, Desenvolvimento e Engajamento de Pessoas
Controlar	Estabelecer e manter estabilidade e continuidade	Orientação para Resultados Sustentáveis e tomada de decisão
Competir	Melhorar a produtividade e aumentar a lucratividade	Orientação Estratégica e de Negócios
Criar	Promover a mudança e estimular a adaptabilidade	Facilitação de mudanças

Fonte: elaborado pela autora.

Entre as competências que os gestores mais destacaram como essenciais no desenvolvimento do trabalho diante do atual cenário econômico estão apresentadas algumas nos comentários a seguir:

Gestão de pessoas, acho que é uma coisa que a gente precisa desenvolver muito. Tomada de decisão, no dia a dia e na prática, visão estratégica e o autodesenvolvimento, que eu considero como uma competência que nós enquanto líderes precisamos, porque o líder que para de buscar o autodesenvolvimento, o protagonismo de carreira, fica pra trás. (ENTREVISTADO 3)

Competências essenciais para o desenvolvimento do trabalho: desenvolvimento de pessoas. É a primeira competência que é importante desenvolver e estar atento todo dia. Conhecer o time, liderar pelo exemplo, buscar o autodesenvolvimento, o próprio relacionamento em si e a busca pelos resultados. Orientar para o resultado da companhia, de uma forma transparente, uma comunicação aberta, clara. Engajadora. (ENTREVISTADA 5)

É válido notar que esses gestores reconhecem e apontam como essenciais as competências relacionadas aos negócios e busca de resultados e as competências de relações interpessoais e de liderança. Esse ponto se assimila ao conceito expresso por Quinn et al (2012) como sendo a abordagem de valores concorrentes na gestão, ou seja, as duas ideias que aparentemente são contraditórias são ambas verdadeiras. Também retoma o tema abordado pelos principais estudiosos sobre os estilos de liderança, como é o caso das contribuições do Grid Gerencial, que destaca que o líder estilo (9.9) que apresenta máximo interesse, tanto por tarefas quanto por pessoas, apresenta melhores resultados. Esse ponto destaca a importância do equilíbrio do líder ao tomar decisões, diante de incertezas, focando pessoas e ao mesmo tempo, resultados.

#### 6.1.5 A efetividade das ações de desenvolvimento de líderes na Vale

Constataram-se, nesta pesquisa, as ferramentas de acompanhamento dos líderes novos no cargo e como a Vale consegue perceber os resultados das ações de desenvolvimento de líderes.

Conforme verificado pelas falas das entrevistadas da área de RH, o acompanhamento de carreira é feito de várias formas:

- Periodicamente nas reuniões de gente, que acontecem nas áreas e que incluem a pauta de carreira, acompanhando o estágio dos empregados.
- Nos *feedbacks* entre o gestor e o empregado e o gestor com o RH.
- Em todas as equipes, mesmo informalmente, com rodas de conversa com os líderes, com os empregados.
- Pelo VPS (*Vale Production System*) o Sistema de Produção Vale, que realiza dois diagnósticos no ano, um no meio e o outro no final, pra saber de todas as etapas do processo de carreira e realizar auditoria das etapas.
- Pelo CSP (Carreira, Sucessão e Performance), que é um sistema informatizado propriamente usado para Carreira e Sucessão.
- Por um esquema gráfico, denominado de farol, elaborado pela área de RH, que ilustra todas as etapas do processo e é apresentado às áreas.

Embora o RH utilize as ferramentas de acompanhamento de Carreira e Sucessão, é necessário estimular o protagonismo de carreira, o que significa que o empregado deve ter autonomia para questionar o gestor sobre o processo e até buscar o seu próprio desenvolvimento. A importância disso é abordada nos estudos de Dutra (2010), conforme já apresentado. O que a área de RH da Vale tem estimulado, segundo relatado, é um canal aberto do gestor com o empregado. Ou seja, se o empregado recebe o *feedback*, já sabe qual é o posicionamento dele na carreira e conhece o plano de desenvolvimento que é mapeado para ele, ele pode conversar com o gestor sobre o assunto e buscar todas as oportunidades de crescimento.

No entanto, para se estimular o autodesenvolvimento, incentivando os gestores a se sentirem protagonistas de sua própria carreira, é necessária uma mudança de cultura, conforme explica a analista de RH:

Por exemplo, você não é estimulado a pensar na sua carreira na escola. Isso é ruim, porque às vezes você chega numa empresa, entrega sua carteira azul, recebe o crachá e acha que com isso a empresa vai te levar. E não pode ser assim. É estimulado esse protagonismo de carreira para que a pessoa se sinta proprietária da carreira dela, lembrando que todo aprendizado que a pessoa tem aqui ela leva pra vida toda. (ENTREVISTADA 2).

Esse protagonismo de carreira que é discurso na Vale, bem como as ações que a própria empresa tem disponibilizado para que seus empregados avancem em suas carreiras e se desenvolvam, tem gerado percepção nos líderes e em alguns comentários dos gestores destacam-se os resultados dessas ações:

Meu primeiro emprego é a Vale. Por ser o primeiro, eu consegui hoje estar há mais de 8 anos como líder. Isso não seria possível se eu não tivesse passado por capacitação. Se a gente não tivesse tido um suporte de capacitação, eu teria me perdido hoje na forma de liderar, porque hoje temos desde *baby boomers* a outras gerações completamente diferentes, e essas trilhas, capacitações e reflexões, esses treinamentos e essas metodologias é que nos ajudam a fazer esse tipo de adaptação (ENTREVISTADO 3).

Esse comentário permite a identificação de um dos benefícios dos programas de desenvolvimento de líderes. Conforme apontado pelo entrevistado 3, que é gerente, as ações permitiram o desenvolvimento da gestão de pessoas, a partir da percepção das necessidades do indivíduo. Além do mais, esse relato confirma o que Cabana (1997) descreve como sendo o “desafio da adaptação” que os gestores enfrentam. As atribuições dos líderes mudam e isso exige, da mesma forma, que o processo de desenvolvimento de líderes se adapte em relação aos seus processos e métodos. Assim, o entrevistado conclui:

Essas capacitações te ajudam a refletir que o homem não é uma máquina, que quando faz zoada é só colocar óleo que a zoada vai parar. O remédio não é o mesmo para todas as gerações, para todos os públicos. Se eu trato com especialistas e engenheiros a expectativa deles é uma. A forma de reconhecimento pra um engenheiro é diferente da forma como você reconhece um operador de máquinas, que é o primeiro nível da vale. E essa separação só é possível por causa das capacitações, porque se você não tem esse tipo de entendimento para você todo mundo é todo mundo e acabou por aí. Isso é importante ainda mais numa empresa em que você tem um regionalismo e uma diversidade de comportamento muito grande (ENTREVISTADO 3).

Essas mudanças de pensamento e evolução do comportamento do líder chamam atenção novamente para as teorias de liderança já apresentadas no capítulo 3 deste estudo. O gerente citado reconhece que as capacitações o ajudaram a desenvolver a sensibilidade em relação a pessoas. O conceito apresentado tem relação com os estudos sobre liderança transformacional, que, segundo Sant’anna, Campos e Vaz (2012) é

voltada para a sensibilidade às próprias necessidades, desejos e expectativas dos demais, no caso, dos liderados.

Um exemplo prático do que foi dito anteriormente sobre a mudança do comportamento do líder após o programa de capacitação é descrito a seguir:

Recentemente nós também passamos por um programa de capacitação chamado comportamento, que é uma consultoria e é especializada em saúde e segurança e padrão de comportamento. Antes a gente sempre falava assim: “nós somos gestores. Mas nenhum gestor aqui é formado em gestão de pessoas. Ninguém aqui fez psicologia.” Então, por exemplo, quando existiam problemas, algumas falhas, alguns erros de procedimento, algum acidente, a nossa tendência (porque essa é uma cultura muito forte nos números) era analisar friamente alguns dados. E quando os dados diziam que havia uma falha humana, a nossa análise simplesmente parava ali e dizia: “falha de procedimento, culpa do empregado.” E esse programa de comportamento foi importante para abrir uma série de leques pra gente, porque faz com que você analise os motivadores de cada pessoa: social, fisiológico e assim por diante. Então hoje se tem um acidente, a gente vai analisar o que fez a pessoa chegar nesse ponto. Eu lembro que ano passado eu tive uma experiência fantástica com isso, com um maquinista lá na ferrovia. Passei dez meses lá com planejamento e teve um maquinista que perdeu a velocidade do trem e quando ela baixa, para o trem e isso gera perda no processo produtivo. E a gente foi analisar o por quê. O cara deixou de apertar o botão que dizia que ele estava acordado. Por isso que o trem (se ele não apertar o botão) para, pra não gerar nenhum acidente. E a gente foi analisar e viu que era uma falha humana, em tempos atrás a gente pararia a análise por aí. Depois de analisar essa questão do comportamento, o que fez esse cara dormir no trabalho? Aí a gente foi ver que ele estava na terceira noite de seis, então numa escala de três dias ele estava três dias de noite, isso era um fator que pesava. Mas mesmo assim, independente de ser noite ou não ele tem o tempo dele de descanso. Aí descobrimos que ele estava com uma criança de seis meses em casa. E o tempo de descanso dele estava completamente comprometido, então essa era uma necessidade dele, de descansar e ele tinha um motivador social, que era uma criança. Então como conhecedores disso programamos ele pra uma escala onde seria mais difícil ele ser tomado pelo cansaço. Então são coisas assim que a gente vai evoluindo.

É interessante notar que os efeitos das ações de desenvolvimento de líderes são percebidos não apenas em números, mas também no comportamento dos gestores, nas mudanças de cultura e modelo mental, na forma de lidar com seus liderados. Esse conceito é parecido com o que Bergamini (2009, p. 68) defende, de que liderar é ser “capaz de se colocar no lugar do seguidor para conseguir ver o mundo que o rodeia numa perspectiva que não é propriamente a sua, mas sim daquele que o segue”. Esses avanços foram possíveis pelos temas trabalhados com os líderes, mesmo antes de se tornarem líderes formais, ainda como potenciais líderes.

São ações que possibilitam e promovem o desenvolvimento de competências no líder, pois, como explica uma supervisora, uma das competências que os programas ajudam os líderes a desenvolver é o desenvolvimento e engajamento de pessoas. Ela explica: “Quando você faz a mudança de uma função, você estava antes muitas vezes voltado para sua rotina e quando você assume um papel de liderança você passa a ser responsável pela rotina de várias pessoas” (ENTREVISTADA 4). Em outro comentário, ela reconhece os resultados das ações a nível pessoal: “Amplia a nossa visão, faz a gente fazer alguns questionamentos pessoais. Dá uma visão nova. E a autoavaliação que os programas levam. Você precisa se conhecer para ajudar outros”. Essa última frase destaca a importância dos momentos de reflexão e autoconhecimento que os programas levam. É importante que o líder conheça a si mesmo, pra que esteja em condições de ajudar outros, ou, como afirmam Goleman, Boyatzs e Mckee (2008, p. 118) *apud* Bergamini (2009, p. 69), “líderes não podem estar sempre atingindo novos objetivos e inspirando pessoas ao seu redor sem compreender os próprios sonhos”.

A pesquisa constatou que esse é o grande resultado que se tem quando as empresas implementam ações de desenvolvimento de líderes, ainda que em cenários econômicos desfavoráveis. Os potenciais líderes passam a refletir no que são capazes de fazer, as suas forças e fragilidades, e trabalham em cima desses pontos de melhoria a fim de se desenvolverem. Conforme apontado pelos entrevistados, é esse autoconhecimento que possibilita ter um bom relacionamento com os liderados e desenvolver o potencial da sua equipe. As ações ajudam a ter, não apenas o conhecimento técnico, o conhecimento do negócio, mas a saber usar esse conhecimento para alcançar resultados e engajar outros.

Em termos objetivos, ou numéricos, os programas de desenvolvimento de líderes e a ferramenta Carreira e Sucessão podem ser analisados quanto a sua efetividade. Segundo as entrevistadas da área de RH (dados conhecidos dos gestores, que confirmaram em suas falas), a Vale tem hoje um número alto de percentual de vagas gerenciais cobertas por pessoas de dentro. Ano passado, em toda a Vale, esse número era de 72%. Ou seja, apenas 28% das vagas eram cobertas por pessoas de fora da Vale. Se esse é o caso na regional Maranhão, e segue esse padrão do corporativo, esse número é pequeno, já que são quase 300 líderes.

Esses dados verificados indicam o nível de retenção de talentos na Vale. Por trás desses números pode-se constatar os esforços direcionados pela empresa para contribuir

com o desenvolvimento de carreira de seus empregados, pois isso significa melhoria dos processos, da produtividade e a garantia do futuro da empresa nas mãos de pessoas competentes para assumir posições-chave de responsabilidade. Isso gera, por sua vez maior comprometimento dos empregados, como protagonistas de sua carreira. Como comentado por um gerente: “A percepção é grande. Isso se vê pelo empenho que os empregados têm em escolher os contribuidores que vão avaliá-lo, fazer a auto avaliação e a expectativa que ficam em relação a feedback. Mais de 80% da movimentação é feita com gente de casa.”

Esse processo é importante, conforme os dados evidenciam, porque mais do que formar sucessores, a empresa precisa estar atenta e preocupada em formar líderes que estarão mais bem preparados para enfrentar desafios adversos, atuar com visão sistêmica, tomar decisões efetivas e no momento certo, liderar pelo exemplo, engajar outros e alcançar resultados sustentáveis.

## CONCLUSÃO

A gestão de pessoas tem sido uma ferramenta estratégica no negócio das empresas. Em um cenário econômico adverso, em que muitas empresas estão cortando seus gastos e simplificando processos, essa área é responsável por implementar mudanças que farão a diferença nos rumos da organização, estimulando, motivando e alinhando os empregados aos objetivos da empresa.

Nesse ponto, um dos maiores desafios para a gestão de pessoas é desenvolver líderes e potenciais sucessores. Trata-se de um processo complexo que exige muitos detalhes, como a avaliação dos que apresentam potencial satisfatório para a liderança, e a preparação de pessoas para responsabilidades e atribuições de maior complexidade e para desafios futuros. Entretanto, esse processo é fundamental para o alcance de resultados em uma organização.

Quando se observa o levantamento bibliográfico, percebe-se que as principais práticas de desenvolvimento de lideranças abrangem tanto ações formais como informais. Partindo-se do pressuposto de que 90% do aprendizado que pode desenvolver um líder se dá por meio da troca com o outro e da prática, e 10% por meio de ações formais e estruturadas, muitas empresas têm implementado ações de desenvolvimento que vão desde rodas de conversas, a *coaching*, *mentoring*, *workshops*, treinamento, além de cursos, que complementam o aspecto formal do processo.

Apesar das dificuldades econômicas que vem enfrentando, a Vale acredita que o desenvolvimento de líderes continua sendo o ponto chave para o alcance de resultados. Por isso, utiliza a ferramenta Carreira e Sucessão, preparando seus potenciais sucessores a cargos de liderança para que sejam capazes de fazer frente ao cenário atual. Também estruturou as Trilhas de Desenvolvimento de Liderança, que contempla ações formais e informais, que têm como propósito o desenvolvimento das competências de gestão e liderança.

Durante muito tempo o processo de desenvolvimento de lideranças na Vale se restringia a ações formais, de sala de aula e treinamento. Isso limitava o potencial da empresa em oferecer ações que fomentassem o aprendizado na prática e com o outro. Desse modo, a crise econômica estimulou a criatividade e levou a empresa ao desafio de

pensar novas formas de desenvolvimento com baixo custo e alta entrega de resultados, solução encontrada nas ações informais de desenvolvimento.

Percebe-se, ainda, que a maior parte das ações formais de desenvolvimento, como treinamentos e ritos de passagem, são ações mais custosas, e por isso, geralmente são feitas com grupos maiores de líderes. Assim, algumas ações pecam por serem realizadas muito tempo depois de os gestores já estarem na posição formal de liderança, e precisarem desse suporte para realizar a transição de carreira. No entanto, algumas ações já estão sendo implementadas para mudar esse quadro.

A pesquisa objetivou, ainda, identificar quais as competências que são mais requeridas pela empresa nos níveis gerenciais em tempos de crise econômica. A fim de articular competências organizacionais e individuais para atingir estratégias organizacionais, a Vale definiu como principais competências de gestão orientação para resultados sustentáveis, tomada de decisão, orientação estratégica e de negócios, desenvolvimento e engajamento de pessoas, facilitação de mudanças e relacionamento e colaboração. Assim, os gestores precisam ter a capacidade de formar equipes com interesses em comum e de engajar os empregados dentro dos valores da empresa. Desse modo, um líder precisa ter habilidades tanto de negócios quanto de relacionamento interpessoal.

O conjunto de dados apresentados indica que, nos últimos anos, houve um redirecionamento nas ações de desenvolvimento de líderes na Vale, estimulado pela crise econômica e amparado pelas pesquisas na área de educação. Assim, quando a Vale passou a focar em ações de aprendizagem com o outro e na prática, o resultado foi que os líderes passaram a sentir-se mais confiantes na sua nova posição. Estes, anteriormente, haviam passado, por exemplo, pelo processo de substituição de férias de seu superior, experimentando a cadeira de líder. Também vivenciaram ações como *coaching*, mentoria, troca de experiências, representação da área, *workshop*, *job rotation*, *swap*, entre outras, que fizeram com se desenvolvessem com mais rapidez, dando-lhes mais segurança para o desafio de uma posição de maior complexidade.

O processo sucessório também trouxe avanços relevantes tais como a oportunidade de utilizar critérios objetivos para identificar pessoas com o potencial de liderança, capazes de alinhar expectativas pessoais com as organizacionais. Além disso, essas ações resultaram na retenção de talentos e maior aproveitamento interno no preenchimento de cargos gerenciais. Essas ações resultaram, ainda, no estímulo ao

desenvolvimento de competências e levaram a reflexões que ajudaram os líderes a se autoconhecerem e entenderem as suas responsabilidades como líder, desenvolvendo habilidades como a sensibilidade em relação a seus liderados, engajando-os. De fato, quando a empresa estimula seus funcionários a descobrirem seus pontos fortes e talentos, eles aprendem a usá-lo e expandi-lo em benefício próprio e da organização.

O tema ainda encontra-se em estágio inicial de seus conceitos e desdobramentos, e sendo assim, o presente trabalho contribui para que outras pesquisas sejam inseridas nesta discussão, bem como novas informações para as reflexões atuais sobre o tema. A importância desta pesquisa está em trazer a investigação em um tema de preocupação que ganha força por conta do atual contexto econômico, além do que a empresa escolhida nos permite considerar vários elementos importantes a serem explorados, já que possui o diferencial do estágio de maturidade dos programas de desenvolvimento de líderes e por alcançar os níveis gerenciais.

Esse trabalho pode contribuir também, com os profissionais da área de Gestão de Pessoas, mostrando as principais práticas de desenvolvimento de liderança no mercado. O resultado da pesquisa permite aos gerentes e executivos de empresas analisarem as práticas de gestão de pessoas de uma empresa líder no seu segmento no cenário brasileiro e uma das maiores no cenário internacional, o que servirá de auxílio para o planejamento estratégico da área de gestão de seus negócios, assim melhor se posicionando no mercado complexo e de constantes mudanças.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M. I. R.; NOVAES, M. B. C.; YAMAGUTI, C. L.. Liderança e gestão estratégica de pessoas: duas faces da mesma moeda. **Revista de Administração da UFSM**, v. 1, n. 1, 2008
- ANTONELLO, C.S.; RUAS, R. Formação Gerencial: Pós-Graduação Lato Sensu e o papel das comunidades de prática. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v.9, n. 2, p. 35-58, 2005
- ARAÚJO, C. G.. O processo de formação de líderes: ascensão, qualificação e processo de seleção de líderes. 2015
- ARMSTRONG, M. Armstrong's handbook of human resource management practice. 11. ed. London: Kogan Page, 2009
- BALTAR, P. Crise econômica e emprego no Brasil. **Economia, Desenvolvimento Regional e Mercado de Trabalho do Brasil**, p. 39-52, 2010.
- BARDIN, L. Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2011
- BENEVIDES, V.A. Os estilos de liderança e as principais táticas de influência utilizadas pelos líderes brasileiros. 114 f. 2010. Dissertação (Mestrado Executivo em Gestão Empresarial)- Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro, 2010.
- BERGAMINI, C. W. Liderança - administração do sentido. 3ª tiragem, SP: Atlas, 1994
- \_\_\_\_\_. **Liderança: Administração Do Sentido**. 2. Ed. São Paulo: Editora Atlas SA, 2009.
- BITENCOURT, C. C.. **A gestão de competências gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional**. 2001.
- BLAKE R.R., MOUTON J.S. O novo Grid gerencial. 4ªed. São Paulo: Pioneira; 1987.
- BOHLANDER, G. W.; SNELL, S. **Administração de recursos humanos**. 14. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- BOLT, J.F. Desenvolvimento de líderes tridimensionais in O líder do futuro. São Paulo: Futura, 2000

BOSELIE, P.; DIETZ, G.; BOONE, C. Comunalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, v. 15, n. 3, p. 67-94, 2005.

BOTERF, G. **Desenvolvendo a Competência dos Profissionais**. Porto Alegre: Bookman-Artmed, 2003

BOYATZIS, R. *The Competent Manager: a Model Effective Performance*. New York, Wiley, 1982. In: BITENCOURT, C. C. **A gestão de competências gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional**. 2001.

BRANDÃO, H. P., GUIMARÃES, T.; ANDRADE, J. E. B. Competências profissionais relevantes à qualidade no atendimento bancário. *Revista de Administração Pública*, 35(6), 61-81, 2001

BURNS, J. M. *Leadership*. New York: Harper & Row, 1978. In: SANT'ANNA, A.S CAMPOS, M.S.; VAZ, S.L. Liderança: o que pensam executivos brasileiros sobre o tema?. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 13, n. 6, 2012.

BYHAM, W. C.; SMITH, A. B.; PAESE, M. J. *Formando líderes – como identificar, desenvolver e reter talentos de liderança*. São Paulo: Prentice Hall, 2004. In: CASTILHO, M. A.M. *Liderança e Motivação*. Rio de Janeiro, 2010.

CABANA, S.; PARRY, C. Liderança para tempos turbulentos. **HSM-Management**, São Paulo, v. 1, n. 5, p. 54-58, 1997.

CACCIAMALI, M. C.; TATEI, F.. Crise econômica mundial: mudanças nas características do desemprego no mercado de trabalho brasileiro. **Economia, desenvolvimento regional e mercado de trabalho no Brasil**. Fortaleza-CE: IDT, p. 53-78, 2010.

CAGED. Ministério do Trabalho e Emprego. Caged. Disponível em: <<http://http://bi.mte.gov.br/eec/pages/consultas/evolucaoEmprego/consultaEvolucaoEmprego.xhtml>> Acesso em 2016

CARBONE, P. (Org.) et al. **Gestão por competências e gestão conhecimento**. 3.ed. Rio de Janeiro:FGV, 2009.

CARDOSO, A.M. Dimensões da Crise do Sindicalismo Brasileiro. *Caderno CrH*, Salvador, v. 28, n. 75, p. 493-510, Set./Dez. 2015

CARDOSO, P. A.; AMORIN, M. C. Liderança e âncoras de carreira: uma experiência de identificação dos perfis dos líderes. **Pensamento & Realidade. Revista do Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração-FEA**, v. 25, n. 1, 2010.

CARRERAS, L. M. L.; MEIRELES, E. C. A dinâmica do sistema financeiro global e suas repercussões na economia real: uma análise das consequências para o Brasil da

crise norte-americana pronunciada em 2008. **EmpíricaBR-Revista Brasileira de Gestão, Negócio e Tecnologia da Informação**, v. 1, n. 2, p. 02-20, 2009.

CARVALHO, I. M.V.; PASSOS, A. E. V. M.; SARAIVA, S. B. C. Recrutamento e seleção por competências, Rio de Janeiro: Editora FGV, 2ª reimpressão, 2009.

CARTER, L.; ULRICH, D.; GOLDSMITH, M. Best Practices In Leadership Development And Organization Change, 2006. In: VIEIRA, A.A.A. O impacto do desenvolvimento de liderança no clima organizacional. 2011. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011

CARVALHO, M. S. M. V. et al. Gestão organizacional estratégica: a questão dos recursos humanos e do desenvolvimento gerencial. **Rev. adm. pública**, v. 29, n. 1, p. 70-77, 1995

CASTILHO, M. A. M. Liderança e Motivação. Rio de Janeiro, 2010.

CHARAN, R. **O líder criador de líderes**. Elsevier Brasil, 2008.

COSTA, L. V.; DUTRA, J. Avaliação da Carreira no Mundo Contemporâneo: Proposta de um Modelo de Três Dimensões. **Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)**. ISSN 2237-1427, v. 1, n. 1, 2011.

DAVEL, E; MACHADO, H. V. A dinâmica entre liderança e identificação: sobre a influência consentida nas organizações contemporâneas. **Revista de Administração contemporânea**, v. 5, n. 3, p. 107-126, 2001.

DULCI, O. S. Economia e política na crise global. **Estudos avançados**, v. 23, n. 65, p. 105-119, 2009.

DUTRA, J; SILVA, J. Gestão de Pessoas por Competência. In: ENANPAD, Foz do Iguaçu, 1998.

DUTRA, J.S. Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas S.A., 2004.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas** : modelos, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Gestão de carreiras na empresa contemporânea**. . São Paulo: Atlas, 2010.

\_\_\_\_\_. et al. As carreiras inteligentes e sua percepção pelo clima organizacional. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 10, n. 1, p. 55-70, 2009.

DUTRA, T. A.; FEDIUK, D; VELOSO, E. F.R. O processo sucessório nas melhores empresas para você trabalhar. RGC, São Paulo, v. 2, n. 2, art.2, pp. 33-72, dez. 2015.

FAERMAN, S.R.; PETERS, T.D. A conceptual framework for examining managerial role and transitions across levels of organizational hierarchy. Proceedings of the National Public Management Research Conference. Syracuse, NY, 1991. In: QUINN, R.E; FAERMAN, S.R; THOMPSON, M.P.; MCGRATH, M.R.; CLAIR, L.S. *Becoming a master manager*. Tradução de Roberto Socio de Almeida. – 5 ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

FARIA, J. H.; MENEGHETTI, F. K. Liderança e Organizações. Fortaleza, CE, Revista de Psicologia, v. 2, n. 2, p. 93-119, jul./dez. 2011

FREITAS I.A. & BRANDÃO, H.P. Trilhas de aprendizagem como estratégia de TD&E. In: ANDRADE, J.E.B, ABBAD, G.S.; MOURÃO L., (Orgs.). **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: Fundamentos para a Gestão de Pessoas**. (pp. 97-113). Porto Alegre: Artmed, 2006

GALBRAITH, J.R; LAWER, E.E. **Organizando para competir no futuro**. São Paulo: Makron, 1995

GALLON, M.; STILLMAN, H.; COATES, D. Putting core competency thinking into practice. *Research-Technology Management*, p. 20-28, mai/jun. 1995.

GOLEMAN, D. O que faz um líder. Rio de Janeiro: Campus, 2002. In: VIEIRA, A.A.A. O impacto do desenvolvimento de liderança no clima organizacional. 2011. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011

\_\_\_\_\_; BOYATZIS, R.MCKEE, A. Inteligência social e a biologia da liderança. *HBR Management*, set. 2008.

GONÇALVES, R. Crise econômica: radiografia e soluções para o Brasil. **Rio de Janeiro: Fundação Lauro Campos**, 2008.

GRAMIGNA, M. R. Modelo de competências e gestão de talentos. São Paulo: Makron Books, 2002.

GUEST, D. E. Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies*, v. 24, n. 5, p. 503-521, Sept. 1987

GUTTERIDGE, T.G.; LEIBOWITZ, Z. B. e SHORE, J. E. Organizational career development: benchmarks for building a world-class workforce. Jossey-Bass Publishers. San Francisco: 1993. In: TOLFO, S. R. A carreira profissional e seus movimentos: revendo conceitos e formas de gestão em tempos de mudanças. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 2, n. 2, p. 39-63, 2002

HALL, D. T. Career in organizations. Pacific Palisades, CA: Goodyear, 1976. In: COSTA, Luciano V.; DUTRA, J. Avaliação da Carreira no Mundo Contemporâneo: Proposta de um Modelo de Três Dimensões. **Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)**, v. 1, n. 1, 2011.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da Liderança Situacional**. Tradução de Edwino A. Royer. São Paulo: EPU, 1986.

JORDÃO, S. Treinando e desenvolvendo pessoas nas organizações. In: VIEIRA, A.A.A. O impacto do desenvolvimento de liderança no clima organizacional. 2011. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011

KNAPIK, J. **Gestão de Pessoas e Talentos**. 2a ed. Curitiba: Ibpx, 2008.

KOTLER, P.; CASLIONE, J.A. **Vencer no caos**. Campus, 2009.

KRUGMAN, P. **A crise de 2008 e a economia da depressão**. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

LACOMBE, F. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2006.

LAKATOS, E. M. ; MARCONI, M. A. Fundamentos da Metodologia Científica. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LAWRENCE, K.A.; LENK, P.; QUINN, R.E. Behavioral complexity in leadership: the psychometric properties of a new instrument to measure behavioral repertoire. *Leadership Quarterly*, 20, 87-102, 2009. In: QUINN, R.E; FAERMAN, S.R; THOMPSON, M.P.; MCGRATH, M.R.; CLAIR, L.S. *Becoming a master manager*. Tradução de Roberto Socio de Almeida. – 5 ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

LEGGE, K. *Human resource management: rhetorics and realities*. London: Macmillan, 1995.

\_\_\_\_\_. *Human resource management*. In: ACKROYD, S. et al. (Ed.). *The Oxford handbook of work and organization*. Oxford: Oxford University Press, 2006. p. 220-241, 2006

LEWIN, K. LIPPITTI, R.; WHITE, R. Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, v.10, p. 271-301, maio 1939.

LIMONGI, F.A.C.; ARELLANO, E.B. Liderança, poder e comportamento organizacional. In: FLEURY, M.T.L. (Org.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002. p.259-269

LINS, M. P. B. E. Predição de competências de liderança a partir do uso de estratégias de aprendizagem, horas de treinamento e motivação para aprender. 2011.

LOMBARDO, M.M.; EICHINGER, R.W. *The career architect development planner*. Minneapolis: Lominger., 1996

LONDON, M.; STUMPF, S.A.A *Managing careers*. Reading. MA: Addison- Wesley, 1982. In: DUTRA, J.S. **Gestão de pessoas** : modelos, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

MACIEL, D.; A crise atual no Brasil. In: <http://marxismo21.org/wp-content/uploads/2015/05/Conjuntura-David-Maciel.pdf>, 2015

MARTINS, H. T.; *Gestão de carreira na era do conhecimento: abordagem conceitual & resultados de pesquisa*. 2 ed. – Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011, 228p.

MASON, J.G. **O dirigente criativo** – criatividade aplicada à direção de empresas. (2º ed.) São Paulo: Ibrasa, 1974

McGINN, C.; WILSON, B. C. An instrument for assessing group maturity levels - Based on hersey and blanchard's situational leadership theory. *Organizational Training and Development University of Rhode Island*. In: GONÇALVES, H.S; MOTA, C.M.M. *Liderança situacional em gestão de projetos: uma revisão da literatura*. Produção, v. xx, n. x, p. xx-xx, xxx/xxx, xxxx, João Pessoa, 2010.

MELO, E. A. A. Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação. *Psicologia: Organizações e trabalho*, 4, 31-62, 2004

MELO, M. C. O. L. Carreira gerencial: os dramas e as tramas de gerentes em organizações brasileiras. **Organizações & Sociedade**, v. 7, n. 17, p. 117-128, 2000.

MENEZES, L. M.; WOOD, S.; GELADE, G. The integration of human resource and operation management practices and its link with performance: a longitudinal latent class study. *Journal of Operations Management*, v. 28, p. 455-471, 2010

MONTANA, P. J.; CHARNOV, B. H. *Administração* . 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

MORETTO, A.J.; PRONI, M. W. O desemprego no Brasil: análise da trajetória recente. **Revista Economia e Desenvolvimento**, v. 10, n. 2, 2011.

MUCHINSKY, P. M. Psicologia Organizacional. Tradução de Ruth Gabriela Bahr. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004. In: ARRUDA, A. F; CHRISÓSTOMO, E; RIOS, S. S. A importância da liderança nas organizações. **Revista Razão Contábil & Finanças**, v. 1, n. 1, 2010.

NARS, F. C. F.; FERREIRA, M. A. A.; FISCHER, A. L. A motivação do homem para o trabalho: um estudo sobre o impacto da crise econômica mundial. *Revista de Administração da UFSM*, v. 6, n. 2, p. 333-352, 2013.

PEREIRA, L. C. B. A crise financeira global e depois: um novo capitalismo?. **Novos Estudos-CEBRAP**, n. 86, p. 51-72, 2010.

PERIN, M. G. et al. O impacto da formação gerencial no desempenho organizacional à luz da abordagem de competências. **BBR-Brazilian Business Review**, v. 6, n. 1, p. 104-120, 2009.

PIGNATA, F. A.; CARVALHO, D. O., *Revista Eletrônica “Diálogos Acadêmicos”*, v. 09, nº 2, p. 04-18. Jul-Dez, 2015

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.

QUINN, R.E. et al. *Becoming a master manager*. Tradução de Roberto Socio de Almeida. – 5 ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

\_\_\_\_\_. **Competências Gerenciais: princípios e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

RAMPAZZO, L. *Metodologia científica para alunos do curso de graduação e pós-graduação*. 2. ed. São Paulo: Edições Loyola. 2004

ROBBINS, S. P. *Comportamento Organizacional*. SP: Prentice Hall, 2005.

\_\_\_\_\_. *Fundamentos do Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

ROGEL, G. T. S. **Os efeitos da participação em programas de um sistema de educação corporativa sobre a carreira: um estudo de caso**. 148 p. 2007. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2007.

RUAS, R. Formação gerencial: pós-graduação lato sensu e o papel das comunidades de prática . In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD), 26, 2002, Salvador (BA). Anais...Salvador: ANPAD, 2002.

SANT'ANNA, A. S.; CAMPOS, M. S.; VAZ, S. L. Liderança: o que pensam executivos brasileiros sobre o tema?. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 13, n. 6, 2012.

SCHERMERHORN, J.R.; HUNT, J.G.; OSBORN, R.N. Fundamentos de comportamento organizacional. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SEABRA, M. S. M. Percursos empreendedores em tempos de crise: comportamentos e motivações. 80 p. 2013. Dissertação (Mestrado em Empreendedorismo). Universidade de Trás - os - Montes e Alto Douro, Vila Real, 2013.

SENGE, P. A Quinta Disciplina. São Paulo: Nova Cultural, 1990

SETERS, D. A.; FIELD, R.H.G. The evolution of leadership theory. **Journal of organizational change management**, v. 3, n. 3, p. 29-45, 1990.

SILVA, D. B. A influência da liderança e os valores pessoais nas respostas afetivas de membros de equipes de trabalho. 2006.

SILVA, J. B. Evolução de Liderança e Postura dos Líderes Atuais. **Revista de Ciências Jurídicas e Empresariais**, v. 15, n. 1, p. 119-127. UNOPAR, Londrina, 2015

SILVA, W. T.; MESQUITA, E. O.; FERREIRA, SUZANA, K. C. Impactos positivos da liderança no processo produtivo. **REVISTA E3**, v. 1, n. 2, p. 74-95, 2015.

SINGAR, E. J.; RAMDSEN, J. Human resources: obtaining results from people at work. United Kingdom: McGraw-Hill, 1972. In: FIUZA, G.D. Desenvolvimento e validação da Escala De Percepção De Políticas De Gestão De Pessoas (EPPGP). *Revista de Administração Mackenzie*, v. 9, n. 6, p. 77-10, set./out. 2008

SOARES, L. S. S.; LOMBA, T.A.; MARTINS, S. M.; FERREIRA, V. G.; ROEHE, N. S. A crise econômica de 2008 e seus desdobramentos na Europa, 2014.

SOUZA, V. L. A carreira gerencial com base nas competências individuais. 108 p. 2011. Dissertação (Mestrado em Administração), Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, 2011.

SUBRAMONY, M. A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance. *Human Resources Management*, v. 48, n. 5, p. 745-768, 2009.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V.; FORTUNA, A. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 3 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

TOLFO, S. R. A carreira profissional e seus movimentos: revendo conceitos e formas de gestão em tempos de mudanças. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 2, n. 2, p. 39-63, 2002

TONELLI, M. J.; PLIOPAS, A. L.V.; FONSECA, P. C. Doces práticas para matar: o papel de recursos humanos em downsizing e demissão. 2008.

TRUJILLO FERRARI, A. Metodologia da pesquisa científica. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1982

ULRICH, D. Os campeões de recursos humanos. Inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 1998.

VALE. Vale S.A. Site global da Vale, 2016. Disponível em: <<http://www.vale.com/brasil/PT/Paginas/default.aspx>>. Acesso em: 24 março 2016.

\_\_\_\_\_ Relatório de Sustentabilidade / 2015. Disponível em: <<http://www.vale.com/PT/aboutvale/sustainability/links/LinksDownloadsDocuments/relatorio-de-sustentabilidade-2015.pdf>> Acesso em 25 julho 2015.

\_\_\_\_\_ Relatório de Sustentabilidade / 2014. Disponível em: <http://www.vale.com/PT/aboutvale/sustainability/links/LinksDownloadsDocuments/relatorio-de-sustentabilidade-2014.pdf> > Acesso em 12 setembro 2015.

VERGARA, S. C. A liderança aprendida. **GVexecutivo**, v. 6, n. 1, p. 61-65, 2007.

VIEIRA, A.A.A. O impacto do desenvolvimento de liderança no clima organizacional. 2011. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011

VIEIRA, A.; GARCIA, F. C. Gestão do conhecimento e das competências gerenciais: um estudo de caso na indústria automobilística. **RAE eletrônica**, v. 3, n. 1, p. 1-18, 2004.

WHITE. R. Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological Review*, p. 297-333, 1959.

WILKINSON, A. et al. The SAGE handbook of human resource management. London: Sage, 2010.

YIN, R.K. Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. 2ª ed. São Paulo: Bookman, 2002.

YUKL, G. Leadership in organizations. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1994. In: BENEVIDES, V.A. Os estilos de liderança e as principais táticas de influência utilizadas pelos líderes brasileiros. 114 f. 2010. Dissertação (Mestrado Executivo em Gestão Empresarial)- Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro, 2010.

## APÊNDICES

## Apêndice 1

### ROTEIRO DE ENTREVISTAS

#### RH

##### **Carreira e sucessão:**

- 1- Estrutura organizacional– níveis de gestão Vale (trilhas de gestão e liderança)
- 2- A empresa se preocupa em divulgar o modelo de carreira e sucessão adotado? De que maneira isso é feito?
- 3- Que critérios são utilizados ao indicar potenciais líderes nos comitês de sucessão?
- 4- Como e quando é feita a comunicação de indicação aos potenciais sucessores?
- 5- Como é feito o acompanhamento de Carreira e Sucessão?

##### **Desenvolvimento de líderes:**

- 1- Quais as principais ações/ programas de desenvolvimento implementados pela Vale para desenvolver os seus líderes?
- 2- Modelo de desenvolvimento de competências de gestão e liderança – trilhas de gestão e liderança e outros:

Fatores que motivaram a escolha desses modelos pela Empresa.

Qual o objetivo desses modelos implantados?

A descrição dos Modelos - documentação existente, sistemas, avaliações.

Quais as características?

Quem são os envolvidos, os avaliados.

Há capacitação quanto aos modelos (conhecer documentos, apresentações, conteúdo dos treinamentos etc).

Quais as áreas envolvidas no processo de construção e aplicação dos modelos?

Houve consultoria, equipe interna, empregados envolvidos?

Houve alguma mudança nos modelos nos últimos 4 anos?

##### **Competências gerenciais:**

- 1- Quais competências são mais requeridas pela empresa nos níveis gerenciais?
- 2- Como a empresa avalia as competências (indicadores) para sucessão? Esse processo é formal ou informal? Os dados levantados são qualitativos ou quantitativos?

**Contexto crise:**

- 1- Houve alguma mudança de estratégias ou nos métodos para desenvolvimento de líderes por conta da crise? Houve alguma alteração no desenho organizacional? Como essas mudanças afetam as pessoas e a gestão de Recursos Humanos?

**Efetividade das ações:**

- 1- É comum que as organizações considerem sucessores os que apresentam alto potencial e alto desempenho. Mas, não há indícios de que esses profissionais serão bons líderes. Como avaliam o seu desempenho?
- 2- Como os resultados (as avaliações) são tratados? Há documentos que sistematizem essas avaliações de cada modelo?
- 3- Há comunicação antes e depois de cada ciclo de avaliação?
- 4- As pessoas têm se adequadado ao autodesenvolvimento, como avaliam isso?
- 5- Há alguma forma de acompanhamento da efetividade dos programas de desenvolvimento de líderes na Vale? Quais os resultados? Eles realmente funcionam?

**GESTORES**

Cargo que ocupa atualmente:

Cargo inicial na empresa:

Tempo de empresa:

Quantas pessoas lidera formalmente:

- 1- Você participou em algum programa de desenvolvimento de liderança? Quais as experiências?
- 2- Você considera que esses programas o ajudaram no desenvolvimento do fator liderança? Em que sentido?
- 3- Que competências você considera essenciais para o desenvolvimento do seu trabalho como gestor? Que competências o programa o ajudou a desenvolver?
- 4- Você teria alguma sugestão para a melhoria dos programas de desenvolvimento de líderes?

**ANEXOS**

## Anexo 1: Apresentação das mudanças nas trilhas de gestão da Vale

### Desenvolvimento de Líderes

O modelo de desenvolvimento de líderes da Vale está sendo revisto buscando maior efetividade e conexão com o contexto do negócio. Como uma primeira etapa deste reposicionamento, identificamos alguns quick wins considerando os programas atuais, que já direcionarão o suporte aos clientes na elaboração dos seus PDIs.

Nome do Programa	Orientação para PDI	Comentários gerais
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Rito de Passagem</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Deverá ser oferecido somente para Supervisores e Gerentes com até 1 ano na posição.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Turmas poderão ser oferecidas para Supervisores e Gerentes conjuntamente, desde que não haja subordinação.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Gestão da Rotina</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ O programa será descontinuado e não deverá ser ofertado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Esta ação foi desabilitada do catálogo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Liderando Pessoas – processos e práticas de Gestão</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Deverá ser oferecido para Supervisores e Gerentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A ação também deve ser oferecida para os “Gerentes de Gerentes” ainda que não seja posicionado como “obrigatório”.</li> </ul>

Nome do Programa	Orientação para PDI	Comentários gerais
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Tomada de Decisão</i></li> <li>▪ <i>Relacionamento e Colaboração</i></li> <li>▪ <i>Orientação estratégica e de negócios</i></li> <li>▪ <i>Desenvolvimento e Engajamento de Pessoas</i></li> <li>▪ <i>Facilitação de Mudança</i></li> <li>▪ <i>Orientação para Resultados Sustentáveis</i></li> <li>▪ <i>Influência Técnica</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Deverão ser oferecidas para <b>Supervisores e Gerentes</b> de acordo com a oportunidade de desenvolvimento de cada líder (não necessariamente um gap na competência como um todo).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Atualmente, estas soluções educacionais são conhecidas como Curvas de Competências. Para o PDI 2016, já devemos apresentá-las como <b>soluções independentes</b> com foco em cada uma das competências organizacionais para a liderança.</li> <li>▪ <b>Não há pré-requisito</b> para oferta destas soluções.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Ambientação de Líderes</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Deverá ser oferecido para <b>Supervisores e Gerentes</b> novos na função ou que tenham necessidade de conhecer as rotinas/ processos de gestão de pessoas.</li> </ul>	

Nome do Programa	Orientação para PDI	Comentários gerais
▪ <i>Formação Executiva</i>	▪ Deverá ser ofertado para Diretores e Gerentes Executivos.	▪ Após a comunicação da grade 2016 da Formação Executiva, os líderes poderão escolher as ações que desejam participar.
▪ <i>Aceleração do Desenvolvimento</i>	▪ O programa pode ser ofertado para sucessores mapeados no processo de C&S par. Posições de Supervisão e Gerência.	▪ Caso a <u>demanda</u> de formação de sucessores em uma localidade <u>não seja volumosa</u> , recomendamos a substituição desta ação por <u>planos individualizados com foco na aprendizagem na prática e com o outro</u> .

## Aprendizagem na prática, com o outro e de forma estruturada

Durante a elaboração do PDI dos empregados, deve-se buscar **explorar e combinar diferentes oportunidades de desenvolvimento e compartilhamento de conhecimento no seu dia-a-dia**. Ações que privilegiam o aprendizado com a prática e com o outro são de grande efetividade e, em sua maioria, não possuem custo associado.

<b>Aprendizagem com a prática</b>	Refere-se ao aprendizado que se dá a partir da experiência no dia a dia de trabalho ou seja através da prática;
<b>Aprendizagem com o outro</b>	Refere-se ao aprendizado que obtemos com e por meio de outras pessoas, em ambientes onde as conversas e os compartilhamentos são encorajados;
<b>Aprendizagem estruturada</b>	Refere-se ao aprendizado que acontece de forma estruturada, fora da rotina de trabalho.

**70:20:10**

## Aprendizagem na prática e com o outro

Aprender com a prática	Aprender com o outro	Aprender de forma estruturada
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>On the Job Training (OJT)</b> para diversos públicos e com diferentes temáticas.</li> <li>▪ <b>Swap e Job Rotation</b> em diversas diretorias.</li> <li>▪ <b>Pesquisas</b> e aplicações de melhores práticas.</li> <li>▪ <b>Substituição</b> de férias assistida.</li> <li>▪ <b>Representação da área</b> interna e externamente.</li> <li>▪ Liderança e/ou participação em <b>projetos ou grupo de trabalhos multifuncionais</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Mentoring</b> nas diretorias.</li> <li>▪ <b>Coaching</b> do gestor imediato.</li> <li>▪ <b>Peer Coaching</b></li> <li>▪ Participação em <b>comunidades de prática</b>.</li> <li>▪ <b>Compartilhamento de conhecimento e experiências</b> entre membros da equipe ou entre áreas.</li> <li>▪ <b>Visita Técnica</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participação em <b>treinamentos formais</b>.</li> <li>• Realização de <b>courses online</b>.</li> </ul>

## Anexo 2 – Competências gerenciais da Vale

Descrição Competências Organizacionais – Gestão / Projetos					
Orientação para Resultados Sustentáveis	Tomada de Decisão	Orientação Estratégica e de Negócios	Desenvolvimento e Engajamento De Pessoas	Facilitação de Mudanças	Relacionamento e Colaboração
Entrega resultados consistentes e prioriza saúde e segurança, meio ambiente e sustentabilidade	Envolve e/ou delega a decisão para os níveis adequados	Conhece o mercado, processos e negócios da Vale	Lidera pelo exemplo e promove o cuidado ativo genuíno (cuidar de si, do outro e deixar que os outros cuidem de você)	Atua com resiliência, adaptabilidade e flexibilidade frente às adversidades e mudanças	Estimula o trabalho em equipe dentro da sua área e entre áreas
Atinge resultados sustentáveis em equipe e com outras áreas	Toma decisões efetivas e no momento certo, priorizando saúde e segurança, meio ambiente e sustentabilidade	Alinha os processos / área sob sua gestão às diretrizes estratégicas e as desdobra para a equipe	Investe em seu autodesenvolvimento, é comprometido com o desenvolvimento da equipe e prepara sucessores	Compartilha novas ideias e demonstra interesse pelas ideias dos demais	Constrói alianças com áreas de interface (interna e externa) e gerencia conflitos
Atua como dono do negócio (sentimento de dono)	Lida com adversidades e consequências da decisão	Dissemina a visão e objetivos do negócio, incorporando saúde e segurança, meio ambiente e sustentabilidade	Promove uma cultura de reconhecimento e meritocracia, e atua para o engajamento da equipe	Compreende o contexto da mudança e os impactos na sua área / processo	Atua com integridade, respeito e ética nas relações
Identifica e prioriza questões críticas	Considera o cenário atual e futuro do negócio e respectivos impactos para a tomada de decisão	Faz a conexão entre o planejamento estratégico do negócio e os objetivos da área, desdobrando os resultados.	Promove um ambiente de trabalho seguro, saudável, aberto e que valorize a diversidade	Coordena a implementação da mudança e atua nos focos de resistência	Atua com empatia, exerce a escuta ativa e se comunica de forma transparente
Planeja e atua com disciplina e austeridade	Considera as demandas e interesses dos envolvidos na sua decisão	Contribui para o desenvolvimento e implementação de planos estratégicos considerando objetivos de longo e curto prazo.	Faz a gestão da performance, avalia e fornece feedback para sua equipe	Contextualiza e comunica a mudança com clareza e objetividade	Negocia e influencia em torno de objetivos comuns (relação "ganha ganha")
Compromete-se com a melhoria contínua e acompanha os indicadores de resultados	Comunica as decisões de forma adequada e consistente	Possui pensamento sistêmico (visão do todo) e identifica tendências, riscos e oportunidades	Delega atividades, proporcionando visibilidade e desenvolvimento para sua equipe	Faz a gestão dos riscos da mudança associados a saúde e segurança, meio ambiente e sustentabilidade	Estabelece relações profissionais de longo prazo

Atuação com foco em Saúde e Segurança