

As características de liderança que um líder eclesialístico efetivo necessita compreender

The leadership characteristics that an effective ecclesiastical leader needs to understand

Fernando Queiroz Fernandes¹

Resumo: Este artigo foi desenvolvido a partir da categorização de nove características mais visíveis do gestor de pessoas efetivo, tendo como fundamentação teórica as teorias/abordagens sobre liderança estudadas durante o MBA em Gestão de Pessoas na Fundação Getúlio Vargas (FGV). A fundamentação prática ocorreu a partir de duas pesquisas com dois questionários que foram feitos principalmente com gestores das áreas de produção e manutenção da Samarco Mineração S/A. A ferramenta utilizada para desenvolver e analisar a pesquisa foi o site www.surveymonkey.com.br. A partir da teoria sócio-antropológica “observação participante”, o autor pôde confirmar neste trabalho científico suas percepções pessoais sobre as características mais visíveis do gestor de pessoas que fazem parte da Samarco Mineração S/A, e que podem perfeitamente serem consideradas como características de um líder eclesialístico efetivo. Como forma de catalisar o conhecimento, será mencionada sobre o tema neuroliderança – que são as recentes descobertas de *Harvard* sobre o *snap* rs4950.

Palavras Chave: Gestor de Pessoas, Liderança, Características Pessoais.

Artigo recebido em: 14 març. 2016
Aprovado em: 25 mai. 2018

¹ Graduado em Teologia pela Faculdade Unida de Vitoria-ES

Abstract: This article was developed from the categorization of the nine most visible characteristics of effective people manager, with the theoretical foundation theories / leadership on approaches studied during the MBA in Personnel Management at the Getulio Vargas Foundation (FGV). The practical reasons occurred from two surveys with two questionnaires that were made mostly with managers in the areas of production and maintenance of Samarco Mineração S/A. The tool used to develop and analyze the research was the site www.surveymonkey.com.br. From the socio-anthropological theory "participant observation", the author was able to confirm this scientific work their personal perceptions of the most visible features of the manager of people that are part of Samarco Mineração S/A, and that may well be considered as characteristic of an effective church leader. In order to catalyze knowledge, it will be mentioned on the neuro-leadership issue - what are the recent findings of Harvard on the snap rs4950.

Keywords: Manager People, Leadership, Personal Traits.

Introdução

Este artigo sobre algumas características da liderança efetiva (eclesiástica e não-eclesiástica), tem como objetivos categorizar e mencionar brevemente, nove características visíveis que compõem um gestor eclesiástico ou não eclesiástico contemporâneo. Quanto ao discurso, o artigo é de natureza expositivo-argumentativa, e quanto ao tipo, foi realizado uma pesquisa documental ou bibliográfica com o objetivo de obter fundamento teórico que sustentem o tema proposto. Após a coleta de dados e da leitura crítica e interpretativa das fontes, foram observados os critérios utilizados por cada autor no que se refere à disposição dos assuntos tratados sobre o tema em análise. Em relação ao método, a pesquisa utilizada neste artigo é classificada preferencialmente como observacional, pois se utilizará das percepções do autor no que se refere a possíveis gestores efetivos, sendo comprovadas as percepções através de ferramentas (questionários) que foram respondidos pelos gestores identificados como possíveis gestores efetivos. A partir da análise destes questionários, foram identificadas e geradas as características de gestores de pessoas efetivo. Como recurso de método, foi utilizado ainda o método estatístico, que possibilitou através de gráficos gerados pelo *Survey Monkey* a identificação de características em comum entre os gestores pesquisados.

Para se alcançar um melhor aproveitamento ao ler este artigo, é necessário fazer um exercício. O gestor de pessoas efetivo

deve ser contextualizado para o líder eclesiástico efetivo. A empresa, a organização com fins lucrativos, deve ser considerada como a Igreja Organização (com CNPJ, sede, rol de membros, líder, obreiros, cultos, entre outros). As nove características mencionadas neste artigo, primeiramente dos gestores de pessoas efetivos das organizações privadas, devem ser transpostas para os líderes eclesiásticos contemporâneos. A ideia principal é refletir sobre o bojo de causas que proporciona um líder eclesiástico efetivo, diferenciado, “ponto fora da curva”, portanto o pastor de alta performance, de alto desempenho – aquele que pastoreia uma Igreja de alta performance.

1. As características de liderança que um líder eclesiástico efetivo necessita compreender

Dentre as várias características de um (a) gestor (a) de pessoas efetivo (a), o autor priorizou elencar nove dentre as mais visíveis. Não foi objetivo do artigo, avaliar as características relacionadas ao comportamento, pois para isso seria necessários a aplicação de alguns testes psicológicos – área que o autor não possui formação. Se estivéssemos tratando de uma dissertação de mestrado, estes testes relacionados ao comportamento do gestor deveriam ser terceirizados para um profissional que possua competência para aplicá-los.

Chiavenato² menciona sobre uma pesquisa que a Fundação para o Prêmio Nacional de Qualidade (www.fpnq.org.br), utiliza e que foi desenvolvida pela FDC (Fundação Dom Cabral), sobre as “Tendências do Desenvolvimento das Empresas no Brasil”. No tópico onde a pesquisa faz referências à gestão de pessoas nas organizações, a pesquisa demonstra dezenove principais competências que as empresas estão requerendo dos seus colaboradores, que são:

Orientação para resultados – Capacidade de trabalhar em equipe – Liderança – Relacionamento Interpessoal – Pensamento sistêmico: visão do todo – comunicabilidade – Empreendedorismo – Negociação – Capacidade de atrair e reter colaboradores – Capacidade de inovar – Percepção de tendências – Multifuncionalidade – Visão de processos – Conhecimento da realidade externa – Garra, ambição – Pôr a mão na massa:

² CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações*. 3. ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2010, p. 163.

carregar o piano – Habilidade em lidar com paradoxos – Domínio do inglês – Domínio do espanhol.

Como mencionado por Chiavenato em sua obra: *Gestão de Pessoas*, Terceira Edição, Totalmente Revista e Atualizada, este artigo está bastante atualizado na questão do refletir sociologicamente o trabalho, as organizações e o que existe de mais valioso – os colaboradores, aqueles que geram todos os resultados da organização, em especial e tratado neste trabalho científico – o gestor de pessoas, a liderança – que pode ser eclesiástica ou não eclesiástica.

Conceituação

O conceito do termo “Gestão de Pessoas” é definido por Chiavenato³ como “o conjunto integrado de atividades de especialistas e de gestores – como agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas – no sentido de proporcionar competências e competitividade à organização”. Gil⁴ menciona o conceito de gestão de pessoas como “... a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”. O autor escreve ainda que a expressão “gestão de pessoas” aparece a partir do final do século XX substituindo o termo “administração de recursos humanos”, e possui certa similaridade com as expressões “gestão de talentos”, “gestão de parceiros” e “gestão do capital humano”.

O conceito de efetividade, eficiência e eficácia é mencionado por Ferreira⁵. Para este autor, “ser eficiente significa desempenhar tarefas de maneira racional, otimizando a relação dos recursos despendidos com os resultados alcançados e obedecendo às normas e aos regulamentos aplicáveis”. Ou seja, desenvolver uma atividade de forma eficiente é, portanto, aquela que é bem feita. Ser eficaz está relacionado ao alcance dos objetivos adotados para si (oriundos da organização, ou de qualquer outra força). Desenvolver uma atividade de forma eficaz é quando se produz resultados relevantes, quando se ultrapassam as metas, tendo como parâmetros os planos estabelecidos.

³ CHIAVENATO, 2010, p. 009.

⁴ GIL, Antônio Carlos. *Gestão de Pessoas. Enfoque nos Papéis Profissionais*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010, p. 17.

⁵ FERREIRA, Victor Cláudio Paradela... [et al.]. *Modelos de Gestão*. 3. ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009, p. 21.

Dissertando sobre a conceituação de efetividade, Ferreira⁶ escreve que para ser efetivo, um indivíduo ou uma organização precisa desenvolver uma tarefa ou um processo de forma eficaz e eficiente, ou seja, fazer as tarefas bem feitas, de acordo com os procedimentos, e ao mesmo tempo produzir resultados relevantes, acima do estipulado, acima das metas. Pode-se resumir da seguinte maneira: ser eficiente é fazer certo as coisas. Ser eficaz é fazer a coisa certa, como nos informa Cavalcanti⁷.

1.1 Formação Familiar Diferenciada

Essa característica visível dos gestores de pessoas efetivo, foi observada pelo autor deste artigo durante os quatorze anos de experiência que possui como colaborador da empresa pesquisada. É observável (e defendido por alguns autores mencionados a seguir), que o histórico familiar é um fator relevante na formação de um líder. Cavalcanti⁸ cita Byham, Smith e Paese (2003), que afirmam existirem quatro domínios básicos de competências para a liderança, a saber: “habilidades interpessoais, de liderança, de negócio/administração e atributos pessoais”. Escrevendo sobre o desenvolvimento da liderança, a autora menciona Boyett e Boyett (1999), onde estes autores descrevem alguns aspectos importantes e necessários⁹:

as experiências na primeira infância, educação voltada para as artes, experiência profissional e de vida, e treinamento em áreas específicas, como comunicação, por exemplo. O que podemos constatar é que as experiências da primeira infância (elogios, críticas, experimentação, disciplina, entre outras), aliadas a uma educação formal integrada a atividades lúdicas (poesia, música, arte, teatro, história, filosofia e dança), são importantes para a formação do líder e podem fazer a grande diferença para um não líder. A ausência desses atributos de sensibilidade pode impedir a formação de um líder? A resposta é: não. O verdadeiro líder pode buscar o seu autodesenvolvimento como forma de superar os hiatos em sua formação, ao valorizar a integração do pensamento, sentimento, sensação e intuição.

⁶ FERREIRA, 2009, p. 21.

⁷ CAVALCANTI, Vera Lucia... [et al]. *Liderança e Motivação*. 3. ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009, p. 61.

⁸ CAVALCANTI, 2009, p. 74.

⁹ CAVALCANTI, 2009, p. 74.

A partir da observação participante do autor deste artigo, foi possível constatar o que Cavalcanti mencionou citando Boyett e Boyett (1999), onde as características mais visíveis dos gestores de pessoas efetivo estão ligadas, entre outras, à seu acúmulo de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA), que ele trouxe na bagagem quando foi contratado pela organização. Cita-se o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, e todas as experiências vividas na família, entre os amigos, no bairro, no grupo o qual fazia parte (esporte, igreja, entre outros), na universidade e em alguns casos, o conhecimento adquirido em outras organizações. Souza¹⁰ escrevendo sobre a percepção no processo de avaliação de desempenho, no informa que:

Com exceção da etapa de avaliação infantil, as demais são influenciadas pelos valores que marcam nossa personalidade, originados das experiências e interações sociais. Portanto, nossos valores são construídos e fortalecidos pelo ambiente em que vivemos e influenciam nosso modo de perceber e avaliar o mundo organizacional.

Dissertando sobre a relação comprometimento pessoal e a satisfação no trabalho, Souza cita Lucena, que afirma o seguinte:

O comprometimento não nasce de um impulso ou de uma ordem superior, mas é algo que se desenvolve de dentro para fora; é decisão pessoal, é a manifestação objetiva de querer fazer. A satisfação no trabalho é consequência dos interesses desenvolvidos em todas as áreas da vida do indivíduo. A satisfação, ao se vincular a um sentimento de prazer ou dor, afeta a percepção e a avaliação do outro. Portanto, satisfação ou a insatisfação de qualquer aspecto da vida de uma pessoa afeta todas as demais¹¹.

O autor deste artigo acredita que é possível aos pais (ou responsáveis pela criança), desenvolver uma “espécie de *coach*”, um mentor, em relação ao adulto de amanhã que será um gestor de pessoas efetivo (ou um colaborador que possua alto desempenho na sua função). É observável que os pais que possuem mais condições

¹⁰ SOUZA, Vera Lúcia de... [et al.]. *Gestão de Desempenho*. 2. ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009, p. 98.

¹¹ SOUZA, 2009, p. 102.

financeiras, acabam encaminhando os filhos para as melhores escolas e universidades, orientando desta forma para que aquela criança se torne um adulto de pelo menos média performance nas organizações públicas ou privadas o qual conseguirá seu emprego. O termo *coach* em inglês designa a figura de um treinador de esportes coletivo. Nas teorias de desenvolvimento de liderança designa uma espécie de mentor, de professor, de orientador. De acordo com Carbone¹², é possível trocar o ambiente de trabalho pelo ambiente familiar; e trocar o sistema de educação corporativa pelo sistema educacional o qual a criança terá acesso, para que gere nela o interesse por aprender e o desenvolvimento de competências humanas. Leite, dissertando sobre princípios de análise de performance, escreve que:

entre 5% e 15% da performance humana dependem de conhecimento e habilidades; abaixo da superfície deste *iceberg* estão: atitudes, feedback e consequências; ambiente de trabalho, ferramentas e recursos; prioridades, normas e procedimentos; práticas gerenciais; estrutura e objetivos da organização; e cultura¹³.

A singularidade organizacional tem como causa a integração diária dos valores dos indivíduos que fazem parte da organização, e que por não se dissociarem da educação que receberam no ambiente familiar, são vividos, acrescentados (e em alguns casos diminuídos) no ambiente organizacional.

1.2 Formação Acadêmica de Qualidade

Carbone¹⁴ escreve que existem dois tipos de conhecimentos, o tácito e o explícito. O conhecimento tácito é aquele que está relacionado com as experiências pessoais durante toda vida. Ele é “pessoal, relacionado a um contexto específico e difícil de ser formalizado e comunicado [...] incluindo elementos cognitivos e práticos”. O conhecimento explícito é o tipo de conhecimento que pode ser comprovado a partir dos certificados/diplomas conquistados após se concluir alguma etapa da educação formal. Aquele autor¹⁵ nos informa que a inteligência organizacional é representada “pelos sistemas de informação e conhecimento, pelas

¹² CARBONE, Pedro Paulo... [et al.]. *Gestão Por Competências e Gestão do Conhecimento*. 3. ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009, p. 73.

¹³ LEITE, Luiz Augusto Mattana da Costa... [et al.]. *Consultoria em Gestão de Pessoas*. 2. ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009, p. 71.

¹⁴ CARBONE, 2009, p. 82.

¹⁵ CARBONE, 2009, p. 103, 105, 110.

competências dos funcionários, pela qualidade dos processos de produção e de atendimento ao cliente tornou-se fator decisivo no ambiente competitivo contemporâneo”.

Os modelos de gestão do capital intelectual das organizações, também conhecidos como sistemas de avaliação dos ativos intangíveis, possuem como exemplo o *Balanced Scorecard* (BSC), de Kaplan e Norton; o navegador da Skandia, de Edvinsson e Malone; o radar, de Stewart; o sistema de gerenciamento e avaliação de patrimônios de conhecimento, de Sveiby. Eles ensinam como “alcançar o sucesso financeiro: ampliar o foco para os ativos intangíveis, monitorando indicadores para esses ativos, em vez de utilizar apenas os indicadores financeiros tradicionais”.

Foi observado pelo autor deste artigo (e comprovado pela pesquisa) que num ambiente de uma indústria de mineração e pelletização de minério de ferro, uma das características mais visíveis do gestor de pessoas efetivo é sua formação acadêmica em universidades federais de alta qualidade, dentre as quais se destaca a UFOP. Essa universidade se destaca devido os alunos conviverem em repúblicas, o que trabalha profundamente as relações interpessoais dos estudantes de engenharia ao longo dos cinco anos de formação, pois eles possuem o estigma de serem profissionais mais orientados para tarefas do que para pessoas¹⁶.

A formação acadêmica de qualidade proporciona ganhos elevados na formação de um capital intelectual diferenciado. Ao contrário dos bens financeiros, o capital intelectual tem o poder de se multiplicar. “O capital financeiro se deteriora e, enquanto um ganha, o outro perde”, visto que os bens financeiros não conseguem estar em dois ou mais lugares ao mesmo tempo. Já o conhecimento é um poder que qualquer pessoa pode obter. O conhecimento pode e deve ser disponibilizado para outras pessoas sem que o seu detentor fique destituído dele, como nos lembra Tonet¹⁷.

1.3 Ambiente Organizacional

Um dos pressupostos para o desenvolvimento desta monografia é que para um gestor de pessoas ser considerado efetivo, é necessário um conjunto de fatores que servem de pilares para se alcançar este patamar. Um destes pilares é o ambiente

¹⁶ Essa constatação foi feita através de conversas informais com vários gestores que possuem formação na UFOP, inclusive através de e-mail – que serve como registro.

¹⁷ TONET, Helena... [et al.]. *Desenvolvimento de Equipes*. 2. ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009, p. 59.

organizacional e a cultura organizacional o qual o gestor de pessoas faz parte. Como exemplo de um ambiente organizacional favorável, é possível citar a utilização de: ferramentas e *softwares* de gestão que os gestores possuem acesso, o nível de informação que a organização divulga para eles, o investimento em capacitação e bolsas de pós-graduação, entre outros, os quais potencializam a existência de gestores de pessoas efetivo, de alto desempenho.

Dissertando sobre cultura organizacional, Bitencourt¹⁸ menciona que apesar “de as conceituações apresentarem-se com nuances e mesmo diferenças, em um aspecto parece haver consenso entre os estudiosos, que é o de atrelar cultura organizacional ao condicionamento dos integrantes de uma dada organização, no que tange às ações e aos comportamentos socialmente aceitos pela mesma”. A autora cita Aktouf (1994, p.51) que define cultura organizacional como “um complexo coletivo feito de representações mentais que ligam o imaterial e o material”.

É percebido também que a cultura e o ambiente organizacional de empresas multinacionais são fortemente influenciados pela cultura e ambiente organizacional dos clientes e dos acionistas. Um indicador deste fato é a necessidade destas empresas de serem reconhecidas no mercado onde atua pelas normas internacionais ISO 9000 (qualidade), 14000 (meio ambiente), OHSAS 18000 (higiene, saúde e segurança do trabalho), 27000 (tecnologia da informação), entre outras.

1.4 Capacidade de Trabalhar em Equipe

França e Arellano¹⁹ citam Katzenbach e Smith, que definem equipe como um “grupo em que há comprometimento dos membros com os resultados, atuação responsável e confiança, direcionados por objetivos e missão comuns”. Outra definição de equipe é: equipe é um grupo de pessoas, com competências variadas e diferenciadas, trabalhando juntas, no mesmo ambiente, buscando o mesmo resultado. Utilizando a técnica observação participante, o autor deste artigo confirma que faz parte da cultura organizacional da empresa pesquisada o que Tonet²⁰ afirma: “é de grande importância que o líder de equipe [gestor de pessoas] assuma comportamentos que facilitem e estimulem o desempenho das pessoas. Ou seja, que

¹⁸ BITENCOURT, Claudia... [et al.]. *Gestão Contemporânea de Pessoas – Novas Práticas, Conceitos Tradicionais*. Porto Alegre: Bookman, 2004, 244.

¹⁹ FRANÇA, Ana Cristina Limongi. ARELLANO, Eliete Bernal... [et al.]. *As Pessoas na Organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002, p. 239.

²⁰ TONET, 2009, p. 44.

assuma o papel de facilitador do trabalho em equipe”. Bitencourt²¹ descreve sete hábitos que são característicos das pessoas (e gestores de pessoas) muito eficazes, a saber:

- ser proativo (visão pessoal);
- começar tendo o fim em mente (liderança pessoal);
- priorizar as coisas mais importantes e basear-se em princípios (administração pessoal);
- pensar no ganho mútuo (liderança interpessoal);
- procurar primeiro entender, depois ser entendido (comunicação empática);
- sinergia (cooperação criativa);
- amolar a serra (auto-renovação).

A efetividade das equipes pode ser mensurada a partir do desempenho efetivo, das atitudes voltadas para resultados e dos procedimentos e comportamentos direcionados para resultados, como nos informa Tonet²². Chiavenato²³ nos informa que para uma equipe ser categorizada como equipe de alto desempenho, é necessário que haja a inclusão plena de todas as competências de que ela necessite para que possua autossuficiência e “plena autonomia para alcançar seus objetivos de maneira excepcional”. Dai a necessidade de um gestor de pessoas possuir essa competência em destaque – pois ele será o responsável por inserir os membros da equipe em posições as quais eles consigam potencializar a entrega dos seus resultados. Chiavenato²⁴ menciona ainda sobre as características necessárias para se construir equipes bem-sucedidas:

1. Compromisso com objetivos compartilhados.
2. Consenso na tomada de decisões.
3. Comunicação aberta e honesta.
4. Liderança compartilhada.
5. Clima e cooperação, colaboração, confiança e apoio.
6. Valorização dos indivíduos pela sua diversidade.
7. Reconhecimento do conflito e sua resolução positiva.

É possível compreender que quando uma tarefa é feita por uma pessoa e quando a mesma tarefa é feita por uma equipe, as

²¹ BITENCOURT, 2004, p. 293.

²² TONET, 2009, p. 71.

²³ CHIAVENATO, 2010, p. 231.

²⁴ CHIAVENATO, 2010, p. 234.

chances de sucesso são potencializadas. O que pode nos ajudar a compreender isso é o conceito de sinergia. Shenk e Stutzman citando MacDonald escrevem que:

Um cavalo pode normalmente puxar cerca de duas toneladas, mas dois cavalos que trabalham juntos podem, às vezes, puxar até vinte e três toneladas. [...] Este conceito parece ser apropriado ao contexto da igreja [e de qualquer organização], onde duas pessoas podem, frequentemente, realizar mais que o dobro do trabalho de uma²⁵.

Este é o conceito de sinergia, que é a ação simultânea de elementos separados que operam associados e possuem um efeito maior do que os ingredientes individuais somados. Quando o gestor de pessoas desenvolve suas tarefas juntamente com os membros da equipe, a consequência gerada é justamente essa sinergia.

1.5 Educação/Formação Continuada

Nos dias contemporâneos da economia globalizada, da pulverização do conhecimento e da informação, dos vários tipos de mídias e tecnologias que são acrescentadas todos os dias, é fundamental que o gestor de pessoas, o líder eclesial, esteja constantemente se reciclando, renovando e adquirindo novos conhecimentos. Os processos das organizações também sofrem modificações que podem partir principalmente dos clientes e também dos fornecedores, o que sempre vai gerar o aprendizado de novas habilidades. Junquillo²⁶ escrevendo sobre a importância da diversidade e perspectivas da aprendizagem organizacional na sociedade globalizada da informação e do conhecimento, afirma que:

há, inegavelmente, uma estreita relação, evidentemente não determinística, entre contexto social e produção de conhecimento. [...] Pensar em aprendizagem significa pensar em mudança ou em capacidade de mudar – em mudanças de comportamento, de crenças, de atitudes; em reestruturações no padrão de interpretar e de dar sentido à realidade; em mudança na forma como

²⁵ SHENK, David W. e STUTZMAN, Ervin R. Criando Comunidades do Reino – Modelos Neotestamentários da Implantação de Igrejas. Campinas: Cristã Unida, 1995, p. 35.

²⁶ JUNQUILHO, Gelson Silva. BIANCO, Mônica de Fátima. BEHR, Ricardo Roberto. SOUZA, Susane Petinelli (Organizadores). Tecnologias de Gestão – por uma abordagem multidisciplinar. – Vitória: EDUFES, 2007, p. 51.

os indivíduos lidam ou agem no seu contexto ou frente a sua realidade. Assim, aprender expressa-se, no geral, em mudança quer comportamental, quer atitudinal, garantindo flexibilidade, adaptabilidade e capacidade transformadora do ser humano.

Bitencourt²⁷ nos informa que “ao tratar da aprendizagem nas organizações e da prática da inovação, Peter Senge (1999, p. 68) salienta que a principal tarefa de um líder é ajudar as pessoas a produzir juntos mais do que são capazes de produzir sozinhas”. Essa definição bastante pragmática no seu intento de intensificar a produção apresenta alguns desdobramentos como requisitos básicos para que a liderança seja bem-sucedida para gerar inovação. O líder eficaz desenvolve continuamente o aprendizado, possuindo, portanto, condições de ser orientado para grandes metas e ideias, como menciona aquele autor, citando Kotter. Milkovich e Boudreau²⁸ escrevem sobre a necessidade de formação continuada como um dos fatores considerados atividade-chave para o “sucesso de uma organização multicultural”, e mencionam que:

os empregados precisam aprender novas habilidades interativas para participar construtivamente das atividades organizacionais com seus colegas de outras culturas. Uma questão que se levanta aí é se o treinamento deve ser dirigido para o comportamento ou para as atitudes.

Ou seja, o conhecimento é o principal insumo que faz funcionar o motor da vantagem competitiva da geração permanente de inovações. Treinamento é pragmático, tendo como objetivo atuar na área comportamental do treinando-colaborador. Possuindo ainda a função de modelar o comportamento dos indivíduos, estimulando-os a praticarem os valores da organização, como nos informa Pacheco²⁹. Para a autora, o treinamento profissional replica conhecimentos técnicos operacionais e conteúdos de atividades exercidas na organização. O processo de capacitação necessita proporcionar uma visão sistêmica da organização, onde é necessário

²⁷ BITENCOURT, 2004, p. 292.

²⁸ MILKOVICH, George. BOUDREAU, John W. *Administração de Recursos Humanos*. Tradução Reynaldo C. Marcondes. – 1. ed. – 8. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2010, p. 60.

²⁹ PACHECO, Luzia... [et al.]. *Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas*. 2. ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009, p. 20-21.

utilizar de técnicas andragógicas para potencializar a aprendizagem. “Aprender é a única coisa de que a mente nunca se cansa, nunca tem medo e nunca se arrepende”, Da Vinci, citado por Tonet³⁰.

1.6 Visão Sistêmica

Carvalho³¹ concebe a definição de sistêmico como o adjetivo “[que] deriva do substantivo “sistema” e, segundo Checkland e Scholes (1992), está relacionado a um conjunto de processos visto como um todo, em contraposição aos enfoques analíticos e reducionistas da administração científica”. Para Bitencourt³² a definição de pensamento sistêmico é: “o processo de compreender a realidade em termos da inter-relação entre partes e variáveis envolvidas em um sistema, problema ou situação de interesse”. Numa empresa, pensar sistemicamente é tomar decisões pautadas em informações sobre os processos anteriores ao qual o colaborador trabalha, além de ser conhecedor do que sua decisão resultará nos processos posteriores ao seu. Porém, existem dificuldades de pensar sistemicamente.

Bitencourt³³ menciona sobre esta dificuldade que muitos líderes possuem. Ocorre que “as pessoas são sufocadas por problemas menores e não conseguem parar e refletir sobre as principais causas das crises organizacionais”. Em muitos casos, a liderança está tão envolvida e acostumada a “apagar incêndios organizacionais”, que não possuem a mente mais descansada para tomar decisões de forma sistêmica, ou holística – como mencionou o professor Alexandre Alberto Leite de Oliveira, durante as aulas da disciplina Modelos de Gestão, do curso MBA em Gestão de Pessoas na FGV, entre os dias 12, 13, 26 e 27 de Setembro de 2012. Bitencourt disserta sobre uma maior facilidade de se pensar sistemicamente nas organizações contemporâneas, haja visto o desenvolvimento da tecnologia da informação, o qual pode promover tomadas de decisões muito mais assertivas e sistêmicas. Grandes empresas possuem o *software* SAP, que gerencia uma grande quantidade de informações e gera vários tipos de relatórios – que auxiliam na prática da visão sistêmica. Porém, ela³⁴ nos lembra que:

esbarramos na questão dos conflitos entre departamentos, em uma estrutura construída sob um paradigma anterior. Assim, identificamos

³⁰ TONET, 2009, p. 58.

³¹ CARVALHO, Iêda Maria Vecchioni... [et al.]. Cargos, Carreiras e Remuneração. 2. ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2011, p. 47-48.

³² BITENCOURT, 2004, p. 79.

³³ BITENCOURT, 2004, p. 80.

³⁴ BITENCOURT, 2004, p. 80.

organizações nas quais existe uma infinidade de novos recursos, só que são construídas com indicadores do passado. E esses indicadores não dão conta de pensar sistemicamente.

Aprofundando um pouco mais sobre a necessidade de praticar cotidianamente a visão sistêmica nas organizações (e porque não em todas as áreas da vida), Bitencourt³⁵ descreve dez passos para se praticar o método sistêmico³⁶:

1. Definir a situação de interesse.
2. Apresentar o contexto histórico e os cenários através de eventos.
3. Identificar as variáveis chaves.
4. Traçar o comportamento por meio de séries históricas e projeções.
5. Desenhar a estrutura sistêmica.
6. Aplicar estruturas sistêmicas padrão.
7. Realizar modelagem organizacional e identificar modelos mentais.
8. Realizar modelagem computacional.
9. Realizar planejamento de cenários.
10. Reprojetar a estrutura e elaborar planos de ações.

Para usar com efetividade a visão ou o pensamento sistêmico, é necessário o profissional possuir um conhecimento razoável dos processos da organização o qual ele está inserido, e um conhecimento mais profundo da sua área de atuação. Ou seja, um profissional recém-contratado, caso ele não possua um conhecimento prévio de um processo similar na empresa o qual trabalhava, dificilmente poderá ser requerido dele que tome decisões utilizando a visão sistêmica. Bitencourt³⁷ escreve que “quando se trabalha com o PS dentro de áreas homogêneas como, por exemplo, finanças ou produção, há um razoável rendimento na identificação de problemas internos”. A autora afirma ainda que “o pressuposto fundamental do PS é o aproveitamento de uma inteligência coletiva e das múltiplas visões dos participantes”.

1.7 Utilização de Ferramentas de Gestão

Como este artigo foi relacionado com objetivos e públicos da área de administração de empresas/gestão, e devido às restrições

³⁵ BITENCOURT, 2004, p. 85.

³⁶ Esta autora menciona que o “método sistêmico é um instrumento que [nos] leva, passo a passo, a aplicar uma linguagem para modelar e entender uma situação”.

³⁷ BITENCOURT, 2004, p. 89.

impostas em relação ao número de páginas, o autor não definiu conceitualmente cada uma das vinte e duas ferramentas de gestão relacionadas abaixo, a saber:

BSC – Objetivos Estratégicos – Metas – Planejamento Estratégico – *Brainstorming* – Plano de Ação – Programa 5'S – Organograma – *Benchmarking* – *Empowerment* – PDCA – Missão – Visão – Gestão Por Processos – *Feedback* – PDI – Avaliação de Competências – Kaizen – Mapa Estratégico – *Lean Six Sigma* – Campo de Ideias – *Coach*.

1.8 Orientação Para Resultado

As organizações tem buscado potencializar o equilíbrio entre a valorização das pessoas e que elas possuam forte orientação para resultado. Como são as pessoas que geram os resultados para a empresa, é necessário este investimento, pois mesmo empresas automatizadas ao máximo, sempre existirão pessoas operacionalizando as máquinas. Para o gestor de pessoas – o líder eclesiástico, a competência orientação para resultado, é muito mais exigida, pois como líder de uma equipe, os resultados desta sofrerão impactos positivos e/ou negativos de acordo com o nível de envolvimento e o nível de motivação desta competência do gestor. Faissal nos relata que:

mesmo tendo classificações distintas, as competências organizacionais e as individuais [...] apresentam correspondência entre si. [...] é igualmente importante considerar que as pessoas também possuem objetivos estratégicos individuais e que os melhores resultados serão obtidos onde houver mais harmonia desses com os organizacionais³⁸.

Como estratégia no incentivo de retenção de talentos, as organizações de alto desempenho investem no desenvolvimento das pessoas que compõem seu rol de colaboradores, pois quando existe o equilíbrio dos objetivos pessoais com os objetivos organizacionais, o “profissional [...] ficará na organização e contribuirá por um período de tempo indeterminado”, como afirma Faissal³⁹. De acordo com a teoria observação participante⁴⁰, o autor deste artigo confere a

³⁸ FAISSAL, Reinaldo... [et al.]. *Atração e Seleção de Pessoas*. 2. ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009, p. 47.

³⁹ FAISSAL, 2009, p. 51.

⁴⁰ CARBONE, 2009, p. 61, escreve que essa técnica constitui-se em um exame detalhado do “fenômeno ou objeto estudado. [...] Segundo Viegas (1999) e Mattar (1996), a observação pode ser do tipo participante, quando

existência desta estratégia entre os gestores da organização pesquisada. As competências humanas, de acordo com Faissal são representadas pelo:

conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que cada pessoa mobiliza ao executar uma atividade. A partir desta premissa, podemos subentender que as competências humanas, quando avaliadas no contexto organizacional, pressupõe a integração da sua aplicação em prol de um resultado esperado e em consonância com a estratégia prevista⁴¹.

É possível que o ideal da performance elevada da orientação para resultado de um gestor, seja o equilíbrio entre suas competências individuais e as competências coletivas da organização. Gerando como produto final, o patamar de organização de alto desempenho.

Pode-se citar como exemplo do esporte o piloto de fórmula um Sebastian Vettel, ex-piloto da RBR. Ele conseguiu este equilíbrio – é um piloto de alto desempenho e orientado para resultados. As áreas de projeto (Adrian Newey), engenharia de corridas, os mecânicos, o líder da equipe, Christian Horner – todos conseguiram potencializar suas entregas de resultados e geraram uma equipe de corridas que durante quatro anos consecutivos conseguiram manter-se como uma organização de alto desempenho. Pode-se citar também o time de futebol espanhol – Barcelona, e o jogador de futebol deste time – Lionel Messi. Uma pergunta que fica é: será que se Sebastian Vettel e Lionel Messi fossem membros de equipes inferiores, com baixas competências organizacionais e baixa orientação para resultados, eles teriam alcançado os resultados que conseguiram? Portanto, é possível acreditar que para um gestor de pessoas ser efetivo, é necessário um conjunto de fatores favoráveis (pessoais e organizacionais), que gerem um gestor de alto desempenho, equipes e organização de alto desempenho também.

1.9 Inteligências Múltiplas

As inteligências múltiplas possuem como um dos seus principais expoentes o pesquisador Howard Gardner. Gardner

o investigador se coloca no mesmo nível das pessoas que compõem o fenômeno estudado, atuando como se fosse um integrante da equipe de trabalho”. KASER, 2004, p. 276, menciona que a observação participante pode “... ser empregada sempre que se é testemunha de um acontecimento (social) numa cultura desconhecida...”.

⁴¹ FAISSAL, 2009, p. 49.

categorizou sete perspectivas da inteligência humana, as quais fornecem mais informações acerca de como o ser humano entende e se comporta nos vários ambientes sociais (família, amigos, colegas, trabalho, escola, trânsito, lojas, igreja, entre vários outros), e como aprendemos gerando autoconhecimento. Citando Gardner, Finamor escreve que as sete inteligências são descritas como:

Inteligência Linguística ou Verbal: Sensibilidade para o som, ritmo e significado das palavras: sensibilidade para as diferentes funções da linguagem. Habilidade para usar a linguagem para convencer, agradar, estimular ou transmitir ideias.

Inteligência Musical: Habilidade para produzir e apreciar ritmo, tons, timbres, para discriminar sons, para aprender a música, tocar instrumento ou compor.

Inteligência Lógico-Matemática: Sensibilidade e capacidade para perceber padrões matemáticos ou lógicos, habilidade para lidar com uma série de raciocínios, para explorar padrões, levantar hipóteses, para experimentar de forma controlada.

Inteligência Espacial: Capacidade para perceber o mundo visual e espacial e de aturar sobre ele. Capacidade de pensar em termos tridimensionais, de perceber imagens externas e internas, de criar, transformar ou modificar imagens, de se localizar objetos no espaço.

Inteligência Cinestésica: Capacidade para controlar os movimentos do corpo, para usar a coordenação fina e ampla no esporte, nas artes cênicas ou plásticas. Permite que os indivíduos manipulem objetos com precisão e se movam de forma coordenada e precisa.

Inteligência Interpessoal: Capacidade para entender e interagir de forma efetiva com outras pessoas, para discernir e responder apropriadamente aos temperamentos, motivações, humores e desejos dos outros.

Inteligência Intrapessoal: Acesso aos sentimentos próprios e capacidade para diferenciá-los. Conhecimento sobre capacidades, limitações, inteligências e desejos próprios, Habilidade para se perceber e para usar este conhecimento no planejamento e direcionamento da própria vida⁴².

⁴² FINAMOR, Ana Lígia Nunes. *Apostila da Disciplina Desenvolvimento de Equipes, ministrada no Curso MBA em Gestão de Pessoas da FGV Vitória* 2012, p. 13.

A autora nos lembra ainda que vale ressaltar que todas informações adquiridas sobre o comportamento humano através dos testes, servem apenas como um dos pilares para se conhecer e compreender sobre a personalidade humana. Os testes não devem de maneira alguma ter a maior importância para se definir o comportamento. Sabe-se que o ser humano é bastante complexo para sua compreensão plena estar limitada a padrões definidos por testes, ou seja, quando se refere a pessoas, é difícil ter uma resposta exata sobre como prever comportamentos. A compreensão destas sete perspectivas da inteligência humana pode auxiliar qualquer profissional que almeje o alto desempenho, o ser efetivo na sua profissão.

Neuroliderança

O neurocientista e professor Dr Marcelo Peruzzo, ministrou aulas da disciplina Liderança e Motivação, no curso MBA em Gestão de Pessoas na FGV, nos dias 20 e 21 de Março, 10 e 11 de Abril/2013. Ele mencionou que a Universidade de *Harvard e University College* em Londres descobriram o *snap* (uma categorização do gene, ou seja, um marcador genético do DNA), o *snap* rs4950, que está relacionado com a pré-disposição genética que todo ser humano possui ou não para ser um líder. Através de um teste utilizando a saliva (que só é feito nos EUA – a pessoa tem que estar em território americano, não é possível coletar e mandar o material para lá), que custa US\$ 99,00, é possível saber se a pessoa é GG (guanina – guanina – não tem pré-disposição genética para ser líder), ou AG (adenina – guanina – pessoas normais que possuem potencial para ser líder, mas necessitam de treinamentos para tal), ou AA (adenina – adenina – as pessoas que possuem plena pré-disposição genética para liderar). O teste do *snap* rs4950 é disponibilizado no site www.23andme.com. Peruzzo menciona que sempre o meme (o ambiente) sobrepõe a pré-disposição genética. Se uma pessoa é guanina – guanina e deseja liderar, é possível, porém demandará mais esforço, mas é plenamente possível.

Conclusão

O autor buscou confirmar através do desenvolvimento deste artigo que, se a organização é de alto desempenho, os gestores que a compõe são possivelmente os principais responsáveis para ela alcançar este patamar. Segue-se então a necessidade de se conhecer quais são as características mais visíveis do gestor de pessoas efetivo que faz parte da organização Samarco Mineração S/A. Como pôde ser lido no desenvolvimento deste artigo, a formação de um líder, um gestor de pessoas ou líder eclesiástico efetivo, vai muito mais além do que a academia – pode ser relacionada com os vários ambientes sociais nos quais o ser humano convive: família (os pais,

ou irmão mais velho, ou avós, atuando como uma espécie de *coach*, um mentor), amigos (que potencializam no ser humano a capacidade de se relacionar interpessoalmente), escola (com uma formação acadêmica de qualidade, p.e., as escolas privadas do ensino fundamental e médio e as universidades federais), grupos de afinidade (surfistas, jogares de futebol, vôlei, basquete, ciclistas, entre vários outros), que potencializam a capacidade de se trabalhar em equipe. O ambiente organizacional (com sua cultura organizacional, ferramentas/políticas de gestão, *software* de gestão, p.e., SAP e PIMS, que auxiliam a proporcionar e potencializar o gestor de pessoas efetivo). Além das características pessoais do gestor: orientação para resultado, visão sistêmica, inteligências múltiplas, entre várias outras.

É observável através dos jornais, telejornais, revistas, mídia em geral, que não só o Brasil, mas possivelmente o mundo carece de gestores de pessoas, líderes eclesiais, que sejam efetivos e dignos de serem seguidos. Isto é o que Cavalcanti menciona na citação acima, pois líderes assim não conseguem que os liderados façam algo, eles conseguem que os liderados desejem fazer o que tem que ser feito. Possivelmente por causa dos constantes escândalos envolvendo autoridades políticas, é que as pessoas possivelmente não estejam suportando mais ouvirem o líder orientar. Parece que a cobrança contemporânea é para que o líder eclesial, o gestor de pessoas, oriente a equipe (Igreja/Comunidade Eclesial) naquilo que ele vive. Ou seja, seu discurso deve estar plenamente alinhado com sua prática de vida.

Referências

- BITENCOURT, Claudia... [et al.]. *Gestão Contemporânea de Pessoas – Novas Práticas, Conceitos Tradicionais*. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- CARBONE, Pedro Paulo... [et al.]. *Gestão Por Competências e Gestão do Conhecimento*. 3. ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.
- CARVALHO, Iêda Maria Vecchioni... [et al.]. *Cargos, Carreiras e Remuneração*. 2. ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2011.
- CAVALCANTI, Vera Lucia... [et al.]. *Liderança e Motivação*. 3. ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações*. 3. ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- FAISSAL, Reinaldo... [et al.]. *Atração e Seleção de Pessoas*. 2. ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.
- FERREIRA, Victor Cláudio Paradela... [et al.]. *Modelos de Gestão*. 3. ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.
- FINAMOR, Ana Lígia Nunes. *Apostila da Disciplina Desenvolvimento de Equipes*, ministrada no Curso MBA em Gestão de Pessoas da FGV Vitória 2012.
- FRANÇA, Ana Cristina Limongi. ARELLANO, Eliete Bernal... [et al.]. *As Pessoas na Organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- GIL, Antônio Carlos. *Gestão de Pessoas. Enfoque nos Papéis Profissionais*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- JUNQUILHO, Gelson Silva. BIANCO, Mônica de Fátima. BEHR, Ricardo Roberto. SOUZA, Susane Petinelli (Organizadores). *Tecnologias de Gestão – por uma abordagem multidisciplinar*. – Vitória: EDUFES, 2007.
- KASER, Lothar. *Diferentes Culturas. Uma Introdução à Etnologia*. Londrina: Descoberta, 2004.
- LEITE, Luiz Augusto Mattana da Costa... [et al.]. *Consultoria em Gestão de Pessoas*. 2. ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.
- MILKOVICH, George. BOUDREAU, John W. *Administração de Recursos Humanos*. Tradução Reynaldo C. Marcondes. – 1. ed. – 8. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2010.
- PACHECO, Luzia... [et al.]. *Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas*. 2. ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.
- SOUZA, Vera Lúcia de... [et al.]. *Gestão de Desempenho*. 2. ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.
- SHENK, David W. e STUTZMAN, Ervin R. *Criando Comunidades do Reino – Modelos Neotestamentários da Implantação de Igrejas*. Campinas: Cristã Unida, 1995.
- TEIXEIRA, Gilnei Mourão... [et al.]. *Gestão Estratégica de Pessoas*. 2. ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.
- TONET, Helena... [et al.]. *Desenvolvimento de Equipes*. 2. ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.