

Estilos de liderança do Modelo de Gestão por Competências: Um estudo de caso em uma cooperativa de crédito

MAYARA FRANCIELLE GONÇALVES

Universidade Estadual de Londrina - UEL

mayaraf.goncalves@gmail.com

FABIULA MENEGUETE VIDES DA SILVA

Universidade Federal de Santa Catarina

fabiulamv@yahoo.com.br

Este é um artigo oriundo do meu projeto de Conclusão de Curso na Universidade Estadual de Londrina em 2013. Portanto, agradeço à minha orientadora Prof. Dr. Fabiula Meneguete Vides da Silva e aos demais professores da banca, Prof. Dr. Cássio Tsay e Prof. Dr. Thaís Baccaro pelas contribuições e elogios.

Estilos de liderança do Modelo de Gestão por Competências:

Um estudo de caso em uma cooperativa de crédito

Resumo

Já se tornou comum as empresas reconhecerem que seu recurso mais valioso são as pessoas. Com isso, essas organizações têm buscado novos modelos de gestão nessa área. Um dos modelos que vêm sendo adotado é o de Gestão por Competências. O objetivo deste trabalho é identificar os estilos de liderança em uma das unidades de uma cooperativa de crédito de atuação nacional que adotou esse modelo de gestão há mais de 10 anos. A metodologia utilizada é um estudo de caso com triangulação de métodos, no qual contém na primeira etapa as entrevistas semiestruturadas e na segunda os questionários. As entrevistas foram realizadas com dois gestores e os questionários aplicados em suas equipes. Com isso foi possível identificar quais são as competências dos líderes na visão deles e dos liderados, quais seus estilos de liderança e o nível de complexidade de suas atribuições. Os principais resultados foram que a maioria das competências utilizadas na pesquisa é essencial e os estilos de liderança mais citados é o líder ambivalente e mobilizador. E em relação ao nível de complexidade das atribuições dos líderes foram citados os níveis 7 e 5, porém com controvérsias no nível 7.

Palavras-chave: Estilos de Liderança; Modelo de Gestão por Competências; Gestão de Pessoas.

Abstract

It has become common for companies recognize that their most valuable resource its people. Thus, these organizations have sought new management models in this area. One of the models that have been adopted is the Competences Management. The objective of this work is to identify leadership styles in one of the branches of a national coverage of credit union who adopted this management model for over 10 years. The methodology used is a case study using triangulation methods, which contain in the first step the semi-structured questionnaires and second interviews. Interviews were conducted with two managers and questionnaires on their teams. It was then possible to identify what skills leaders in their view and led, which their leadership styles and the level of complexity of their duties. The main results were that most of the skills used in the research are essentials and the most frequently cited leadership styles is the leader ambivalent and mobilizer. And in relation to the level of complexity of the tasks of the leaders were cited 7 and 5, but with controversies at level 7.

Key words: Leadership styles; Model of Competences Management; People management.

1 Introdução

A sobrevivência das organizações, atualmente, tem se mostrado cada vez mais complexa e competitiva. Com as constantes mudanças no cenário econômico, as empresas necessitam buscar a inovação a todo o momento. Nessa perspectiva, já se tornou comum o reconhecimento de que o recurso mais valioso perante esse contexto de alto dinamismo são as pessoas. Com isso, essas organizações têm buscado novas práticas e modelos de gestão de pessoas. Um desses modelos que tem sido muito aplicado é a Gestão por Competências.

Como mostra um estudo realizado por Munck, Munck e Souza (2011) a implantação do modelo de Gestão por Competências tem oferecido alguns bons resultados ao mesmo tempo em que apresenta limitações e dificuldades de expansão e disseminação dentro das organizações. Diante dessa situação, podemos verificar que o mercado carece de líderes com novas competências que agreguem valor aos seus estilos de liderança e ao modelo de gestão vigente na empresa. Nesse aspecto, esse trabalho visa pesquisar quais são essas competências e os estilos de liderança adotados em um Modelo de Gestão por Competências e como elas podem ser desenvolvidas dentro de um ambiente de negócios altamente instável e sedento por resultados?

A pesquisa se dará em uma das unidades de uma cooperativa de crédito situada em Londrina – Paraná, que implementou o Modelo de Gestão por Competências. Diante disso, conseguimos identificar duas contribuições e justificativas para o trabalho. Primeiramente, e como contribuição teórica, o estudo pode possibilitar uma compreensão sobre o que ocorre de novo no comportamento de profissionais do mercado. Auxiliando, desta forma, a comparação com modelos teóricos existentes na área de gestão pessoas. Já como contribuição prática, a pesquisa pode vir a ser útil para a organização pesquisada, devido ao fato de identificar os resultados da adoção do modelo de gestão. A partir disso, há talvez uma possibilidade dos gestores identificarem certas características ou competências que anteriormente eram reconhecidas como essenciais, e testarem se essas habilidades continuam sendo importantes para esse novo modelo ou se há a necessidade de novas competências.

2 Objetivos e Metodologia

O presente estudo tem por objetivo geral analisar quais são os estilos de liderança adotados em uma empresa que implantou o Modelo de Gestão por Competências.

Para alcançar o objetivo geral, coloca-se como objetivos específicos: a) Identificar as competências do líder na visão do mesmo e dos seus liderados; b) Identificar os estilos de liderança do líder na visão do mesmo e dos seus liderados; c) Analisar as mudanças nos estilos de liderança após a adoção do Modelo de Gestão por Competências; d) Identificar o nível de complexidade das atribuições do líder na visão do mesmo.

Tendo em vista os objetivos deste trabalho, o estudo de caso foi o procedimento escolhido, pois para Yin (2001) o estudo de caso representa uma forma de investigação empírica e compreende um método abrangente, envolvendo a lógica do planejamento, da coleta e da análise de dados.

Enquanto participante do processo de construção de conhecimento, idealmente, o pesquisador não deveria escolher entre um método ou outro, como defendido por Günther (2006), mas utilizar as várias abordagens, qualitativas e quantitativas que se adequam à sua questão de pesquisa. Com isso, aplicamos neste trabalho a triangulação de métodos, que é utilizada como uma estratégia de diálogo entre áreas distintas de conhecimento, capaz de viabilizar o entrelaçamento entre teoria e prática e de agregar múltiplos pontos de vista, seja das variadas formulações teóricas utilizadas pelo pesquisador ou a visão de mundo dos entrevistados da pesquisa (GARNELO, 2006).

Portanto, para a realização do estudo utilizamos instrumentos distintos para a devida coleta de dados: entrevistas semiestruturadas (parte qualitativa) e questionários (parte quantitativa). As entrevistas semiestruturadas foram realizadas com dois gestores da unidade em Londrina, os quais são a gerente da unidade e o gerente administrativo. Já os questionários foram aplicados em seis colaboradores, desse total, três fazem parte da equipe da gerente da unidade, pois são gerentes de contas de usuários, e os outros três fazem parte da equipe do gerente administrativo, pois são caixas e auxiliares administrativos.

As entrevistas foram constituídas de roteiro único subdividido em dois blocos, sendo o primeiro referente ao assunto "As competências dos Líderes no Modelo de Gestão por Competências", e o segundo bloco referente às "Mudanças nos estilos de liderança após a implementação do Modelo de Gestão por Competências". Já os questionários foram subdivididos em três blocos relativos à: Competências dos líderes; Perfis de liderança; e Mudanças nos estilos de liderança.

A análise de conteúdo foi a técnica escolhida para sistematizar o conteúdo das entrevistas realizadas. Segundo Bardin (1977, p. 47) "a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações que visa obter indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos destas mensagens". Por fim, para análise dos dados coletados, a partir do método da conscientização proposto por Mills et al. (2002), procedeu-se a tabulação dos mesmos e posteriormente foi realizado uma leitura flutuante visando identificar competências comuns que mostram os estilos de liderança mais utilizados pelos diferentes gestores.

3 O Modelo de Gestão por Competências

Quando se fala em modelo de competências, entende-se um modelo estratégico que defina as competências da empresa e das pessoas nela inseridas, para que juntas consigam seguir na mesma direção e atingir resultados (MILLS et al., 2002; RUANO, 2003; CARBONE, 2005). Para explicar melhor o Modelo de Gestão por Competências trabalhado neste projeto, vamos definir o conceito segundo o autor Joel de Souza Dutra (2001) que defende o conceito de complexidade como uma ferramenta capaz de avaliar o nível da entrega e da agregação de valor das pessoas. O autor relata que o processo de valorização dos indivíduos pelo mercado e pela empresa está vinculado ao nível de agregação de valor que ele oferece para a empresa ou negócio.

Com isso, Dutra (2001) propôs um raciocínio decorrente da relação entre complexidade e agregação de valor. Nesse sistema, a pessoa, na medida em que assume

responsabilidades e atribuições mais complexas, não precisa ser promovida para agregar mais valor. O autor afirma que é possível ampliar o nível de complexidade das atribuições e das responsabilidades de um indivíduo sem que seja preciso alterar seu cargo ou posição dentro da empresa. A esse processo, Dutra (2001) chama de ampliação do espaço ocupacional, que ocorre obedecendo a duas variáveis: as necessidades das empresas e a competência da pessoa em atendê-las.

O conceito de espaço ocupacional é uma característica comum da relação que existe entre a pessoa e seu trabalho. As mais competentes em geral são chamadas a encarar novos desafios e, na medida em que correspondem de maneira positiva, recebem desafios ainda maiores. Portanto, a ampliação do espaço ocupacional é uma indicação do desenvolvimento da pessoa e da sua maior capacidade de agregar valor, devendo isso estar atrelado ao crescimento salarial (DUTRA, 2001).

O principal desafio à aplicação dos conceitos apresentados é a construção de uma escala que permita medir o nível de complexidade da entrega das pessoas. Para isso Gilliam e Collin Stamp (1993) procuraram definir os diferentes níveis de complexidade a partir do processo de tomada de decisão, relacionando-os à maturidade do profissional. O quadro a seguir demonstra o alinhamento das duas abordagens e nos auxiliou na análise dos dados para identificar o nível de complexidade das competências gerenciais.

NÍVEL DE COMPLEXIDADE	TRABALHO REQUERIDO (ROWBOTTOM, R. e BILLIS, D.)	TOMADA DE DECISÃO (STAMP, G. e C.)
7	Assegurar viabilidade para as futuras gerações da organização e da sociedade. Prever campos futuros de necessidade de uma sociedade.	PREVER Interpretar e moldar configurações de economias, políticas, nações, regiões, religiões e ideologias para criar futuros desejados.
6	Ajustar as características da organização para os contextos econômicos, político, social, tecnológico e religioso.	REVELAR Estender sua curiosidade e análise além das áreas conhecidas de influência real ou potencial.
5	Definir a razão da existência de uma organização complexa.	TECER Compreender as relações existentes entre diferentes sistemas.
4	Introduzir, desenvolver e manter uma unidade de negócios, integrando-a ao ambiente no qual está inserida.	MODELAR Utilizar ideias e conceitos, testando possíveis combinações e produzindo inovações.
3	Garantir o funcionamento pleno de um sistema.	CONECTAR Examinar cuidadosamente

		várias atividades na busca de ideias.
2	Identificar as necessidades de clientes específicos.	ACUMULAR Reunir informações, identificando resultados das possíveis respostas.
1	Realizar tarefas separadas e concretas, cujos objetivos e produtos podem ser totalmente especificados.	PERCEBER Fornecer respostas diretas para tarefas imediatas.

Quadro 1: Níveis de complexidade agregando trabalho e tomada de decisão

Fonte: Stamp, G. e Stamp, C. (1993); Rowbottom, R. e Billis, D. (1987)

4 Liderança e Competência

Em um estudo realizado por Sant'anna, Campos e Lótfi (2012) elenca-se alguns atributos de competências associados à figura do líder no contexto atual. Segundo essa pesquisa, os atributos seriam: Capacidade de assumir responsabilidades; Curiosidade; Capacidade de lidar com o erro; Capacidade de inspirar e criar uma visão compartilhada; Credibilidade; Pioneirismo; Postura firme; Disciplina e equilíbrio; Visão sistêmica; Capacidade de delegar funções; Capacidade de negociação; Capacidade de agregação; Capacidade de alinhar interesses; Capacidade de assumir riscos; Otimismo e bom humor.

Ao final, tais atributos puderam ser agrupados em quatro conjuntos, que representam estilos de liderança, bem aos moldes dos preconizados por Blake e Mouton (1964) e sintetizados no Quadro 2.

Estilos de Liderança	Principais atributos de liderança
Líder orientado para pessoas	Saber lidar com pessoas, saber lidar com o erro, ser agregador.
Líder visionário	Ter visão holística e de longo prazo, ser pioneiro, ter curiosidade, ser mobilizador.
Líder mobilizador	Saber alinhar interesses, ser mobilizador, ter boa capacidade de negociação.
Líder ambivalente	Manter disciplina e equilíbrio, ter postura firme, saber lidar com pessoas, ter boa capacidade de negociação.

Quadro 2: Principais estilos de liderança segundo os executivos pesquisados

Fonte: Sant'anna, Campos e Lótfi (2012).

Pelo Quadro 2, as categorias dispostas na coluna da esquerda representam os principais comportamentos pelos quais os líderes se apresentam e consideram ser percebidos por seus liderados. Já a coluna da direita apresenta os atributos mais comumente associados aos estilos de liderança relatados. Deve-se ressaltar, no entanto, que os atributos de liderança indicados não podem ser definidos como exclusivos de um único estilo de liderança. (SANT'ANNA, CAMPOS e LÓTFI, 2012).

De qualquer forma, o líder orientado para pessoas é aquele que se concentra no relacionamento com liderados, praticando o diálogo e dando *feedback* constante. A interação entre ambos é baseada na confiança. Além da predisposição para tratar com pessoas, esse tipo de líder entende que todos são passíveis ao erro. O estilo de liderança visionário, por sua vez, analisa diferentes perspectivas e tendências do ambiente interno e externo da organização para desenvolver uma visão clara de onde se quer chegar. Essa visão orienta as ações dos liderados, mas como ela tende a antever tendências que rompem com o *status quo* prevalente, ele precisa motivá-los e ter boa aptidão em convencimento. Em muitos casos, a formação dessa visão depende do pioneirismo e curiosidade do líder. Já o estilo de liderança mobilizador é reconhecido por levar liderados com diferentes interesses a compartilhar objetivos comuns. Seu desempenho inspira as pessoas a agir, é orientado para a ação. Ele visualiza na negociação o meio de cativar as pessoas na busca por resultados. Depende, portanto, de sua grande capacidade de convencimento. Finalmente, o líder ambivalente concilia a orientação para pessoas com a busca por resultados. Isso exige que tenha disciplina e equilíbrio para utilizar sua boa capacidade de relacionamento em prol da negociação e avaliação de desempenho com os liderados. Esse processo exige, em muitos casos, que o líder adote uma postura firme (SANT'ANNA, CAMPOS e LÓTFI, 2012).

5 Análise sobre as competências dos líderes no Modelo de Gestão por Competências

Para identificar as competências dos líderes no Modelo de Gestão por Competências foi utilizado os atributos de competências associados à figura do líder no contexto atual, proposto e adaptado de Sant'anna (2012). Esse instrumento foi utilizado no Bloco 1 da entrevista semiestruturada que foi aplicada em dois gestores, gerente da unidade (GU) e gerente administrativo (GA). Após indicado na metodologia os cargos existentes e as equipes dos líderes, segue abaixo o quadro 3 demonstrando as competências consideradas mais importantes ou essenciais à empresa, quais o gestor considera possuir e quais o gestor avalia que sua equipe possui:

Competências	Importância para a empresa	Gestor - possui a competência	Equipe – possui a competência
		GERENTE UNIDADE	GERENTE UNIDADE
	GERENTE ADM	GERENTE ADM	GERENTE ADM
Capacidade de assumir responsabilidades	IMPORTANTE	SUPERA	POSSUI
	IMPORTANTE	POSSUI	POSSUI
Curiosidade	IMPORTANTE	NÃO POSSUI	NÃO POSSUI
	POUCO IMPORTANTE	POSSUI POUCO	POSSUI POUCO
Capacidade de lidar com o erro	IMPORTANTE	SUPERA	POSSUI
	IMPORTANTE	POSSUI	POSSUI

Capacidade de inspirar e criar uma visão compartilhada	IMPORTANTE	POSSUI POUCO	POSSUI POUCO
	IMPORTANTE	POSSUI POUCO	POSSUI POUCO
Credibilidade	ESSENCIAL	SUPERA	POSSUI
	ESSENCIAL	SUPERA	POSSUI
Pioneirismo	IMPORTANTE	POSSUI	POSSUI
	POUCO IMPORTANTE	POSSUI POUCO	POSSUI POUCO
Postura Firme	ESSENCIAL	SUPERA	POSSUI
	IMPORTANTE	POSSUI	POSSUI
Disciplina e equilíbrio	ESSENCIAL	POSSUI	POSSUI POUCO
	ESSENCIAL	POSSUI	POSSUI
Visão sistêmica	ESSENCIAL	POSSUI	POSSUI POUCO
	ESSENCIAL	POSSUI	POSSUI
Capacidade de delegar funções	IMPORTANTE	POSSUI	POSSUI POUCO
	ESSENCIAL	POSSUI	POSSUI
Capacidade de negociação	IMPORTANTE	SUPERA	POSSUI
	ESSENCIAL	POSSUI	POSSUI
Capacidade de agregação	ESSENCIAL	POSSUI	POSSUI
	IMPORTANTE	POSSUI	POSSUI
Capacidade de alinhar interesses	ESSENCIAL	POSSUI	POSSUI
	ESSENCIAL	POSSUI	POSSUI POUCO
Capacidade de assumir riscos	IMPORTANTE	POSSUI	POSSUI
	IMPORTANTE	POSSUI	POSSUI
Otimismo e bom humor	ESSENCIAL	POSSUI	POSSUI
	IMPORTANTE	POSSUI POUCO	POSSUI
Capacidade de mobilização	ESSENCIAL	POSSUI	POSSUI
	ESSENCIAL	POSSUI	POSSUI
Capacidade de lidar com pessoas	ESSENCIAL	POSSUI	POSSUI
	ESSENCIAL	POSSUI	POSSUI

Quadro 3: O cenário das competências na Unidade da cooperativa de crédito em Londrina.

Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme podemos visualizar através do quadro 3, há algumas divergências quanto ao grau de importância de algumas competências e também um certo desencontro quanto às competências que o gestor considerada que sua equipe possui. No quadro apresentado anteriormente, as partes em negrito indicam as divergências existentes na visão dos gestores.

A primeira coluna, onde está relacionado as competências consideradas importantes ou não pelos líderes da Unidade, indica que na competência “Curiosidade” a gerente da

unidade considera uma característica importante, enquanto o gerente administrativo pensa ser pouco importante. Isso revela-se também nas respostas coletadas nas colunas ao lado, onde, por exemplo, a gerente da unidade relata que nem ela nem a equipe possui essa competência, porém o gerente administrativo respondeu que tanto ele quanto a equipe possuem pouco essa característica. Com esse resultado, podemos avaliar que essas divergências nas opiniões dos líderes, deixa claro que possivelmente, houve ou um engano por parte da gerente da unidade ou realmente ela expõe que não pretende se adequar à algumas competências que a própria considera importante para um líder, visto que ela declara que a competência “Curiosidade” é importante, porém ela relata não possuir e nem a sua equipe, então, podemos dizer que ela pode não possuir, mas também como observado na entrevista, não exibe uma pró-atividade para desenvolver essa competência, assim como não realiza uma mobilização para sua equipe desenvolver tal competência.

Em seguida, outra competência com divergência relevante entre os gestores é o “Pioneirismo”, em que a gerente da unidade considera ser uma atitude importante e o gerente administrativo discorda, pensando ser uma característica pouco importante. Nas colunas correspondentes ao “líder possui” e “equipe possui”, também podemos identificar que a gerente da unidade diz que ela e sua equipe possui a competência, enquanto o gerente administrativo relata possuir pouco, tanto ele quanto a equipe. Com esse desencontro de visões dos líderes, podemos identificar que a resposta do gerente administrativo se encaixa perfeitamente nos estilos de liderança que ele diz pertencer, ou seja, ele considera o “Pioneirismo” uma competência pouco importante e nos seus estilos de liderança revelados posteriormente, demonstra que ele não utiliza essas competências no seu cotidiano, inclusive a competência “Curiosidade” que o mesmo também assinalou pouco importante. Já a gerente da unidade destaca o “Pioneirismo” como uma competência importante, no entanto isso não é demonstrado no seu estilo de liderança, visto que ela se coloca como uma líder ambivalente, que também será descrito mais a frente, porém basicamente significa que gosta de manter a disciplina e o equilíbrio.

Na análise da equipe, as competências “Disciplina e equilíbrio, Visão sistêmica e Capacidade de delegar funções” são igualmente analisadas pelos gestores, pois a gerente da unidade relata que a equipe possui pouco essas competências, e o gerente administrativo pensa que a equipe possui essas competências. Já na competência “Capacidade de alinhar interesses” ocorre o oposto, em que a gerente da unidade diz que a equipe possui e o gerente administrativo relata que a equipe possui pouco. Essa relação demonstra mais claramente que há um certo desalinhamento entre os líderes, uma vez que a gerente da unidade revela-se mais crítica quanto à sua equipe, relatando que os mesmos são pouco disciplinados e não possuem visão sistêmica, ou seja, a pesquisa demonstra que a gerente da unidade possivelmente não considera a sua equipe adequada ao seu estilo de liderança, visto ela pertencer ao estilo de líder ambivalente que preza pela disciplina e equilíbrio. Já o gerente administrativo relata que eles possuem tais competências e com isso revela-se uma certa proximidade de sua equipe com o seu estilo de liderança.

Como resultado das competências consideradas importantes ou essenciais para os gestores na visão dos próprios, corroboram com o resultado da pesquisa de Sant’anna (2012), em que as competências, “Capacidade de assumir responsabilidades, Capacidade de lidar com

o erro, Capacidade de inspirar e criar uma visão compartilhada, Credibilidade, Disciplina e equilíbrio, Visão sistêmica, Capacidade de delegar funções, Capacidade de negociação, de agregação, de alinhar interesses, assumir riscos, Otimismo e bom humor, Capacidade de mobilização e de lidar com pessoas” são consideradas importantes ou essenciais ao líder. Portanto, podemos visualizar que a maioria das competências informadas na pesquisa foram consideradas importantes ou essenciais ao Modelo de Gestão por Competências, exceto duas competências consideradas pelos gestores como pouco importante, são elas “Curiosidade e Pioneirismo”. Essas competências não necessariamente são inferiores às outras, porém no contexto de uma das Unidades de Londrina tais características foram relatadas como não sendo um diferencial para o contexto de negócio. Esse resultado pode, talvez, ser um reflexo das normas e políticas da empresa que dificultam ou até mesmo não permitem as práticas dessas competências.

Quanto às competências mais importantes, os gestores consideram possuir ou superá-las, e na maioria dessas competências, eles avaliam sua equipe como sendo satisfatórias ao ambiente de trabalho.

Quanto ao nível de complexidade que os líderes atuam diariamente, levando em consideração o conteúdo apresentado no quadro 3, o gerente da unidade destacou o nível 7 e o gerente administrativo o nível 5.

No contexto atual, podemos dizer que o nível 7, considerado como o maior nível de complexidade, no qual o líder deve prever acontecimentos futuros, tanto nas áreas da economia, quanto política, religião e ideologias, é um nível que exige muito do gestor, tanto em qualificação como em competências relacionadas à visão sistêmica e capacidade de inspirar e criar uma visão compartilhada. Com essas informações e observando o local e as cobranças diárias da organização, acredita-se que pode ter ocorrido um equívoco quanto ao nível relatado pela gerente da unidade, visto que o seu contexto de trabalho está mais relacionado ao ajuste ou adaptação de uma cultura e normas que são independentes de sua vontade, ou seja, a sua função dentro da organização é mais condizente com os ajustes das características da organização como resposta às mudanças que ocorrem na área econômica, política, tecnológica e social.

Quanto ao nível 5 complexidade destacado pelo gerente administrativo, acredita-se que está bem relacionado com o que foi observado no ambiente de trabalho, visto que suas funções implicam mais em compreender as relações existentes entre diferentes sistemas e tecer essas informações de tal forma que a organização complexa como é, consiga se desenvolver e se adaptar rapidamente aos novos contextos de negócios.

6 Análise sobre as mudanças nos estilos de liderança após a implementação do Modelo de Gestão por Competências

As mudanças que ocorreram nos estilos de liderança após a implementação do Modelo de Gestão por Competências foram analisadas no Bloco 2 da entrevista semiestruturada. Nesse objetivo, foram pesquisadas cinco questões referentes às mudanças significativas que ocorreram após a implementação do Modelo de Gestão por Competências ou após a mudança em relação ao emprego anterior dos gestores. Também foram investigadas quais são as cobranças mais contínuas que a empresa exige e qual a utilidade da avaliação de

desempenho para o líder e para a equipe.

Nas respostas coletadas, foi observado que nenhum dos líderes da Unidade em Londrina passaram pelo processo de implementação do novo Modelo de Gestão, com isso não pode ser detectado as mudanças significativas após a adoção do modelo dentro da organização, porém pode ser constatado as diferenças nas cobranças em relação ao emprego anterior dos gestores, nos quais não havia a prática do Modelo de Gestão por Competências.

Para a gerente da unidade, as mudanças ocorreram mais em relação à clareza no desenvolvimento de cada funcionário. No novo modelo, as ferramentas possibilitam que o gestor tenha consciência de seu desenvolvimento e consiga através disso benefícios e um plano de carreira mais estruturado e com resultados mais agéis do que no modelo de gestão do emprego anterior. Quanto aos estilos de liderança, no novo modelo preza-se pela meritocracia baseado nas entregas e competências de cada colaborador, conforme o conceito de Espaço ocupacional proposto por Dutra (2001). A partir disso, o nível de agregação de valor de cada funcionário aumenta e, conseqüentemente, seu espaço ocupacional acompanha esse crescimento, acarretando em promoções¹ e novos desafios dentro da organização.

Quanto às cobranças mais significativas e contínuas que a empresa exige, elenca-se os resultados positivos, mais conhecidos em outras organizações que não sejam cooperativas como o lucro, satisfação dos associados e aumento dos investimentos. Na outra questão relacionada à avaliação de desempenho, a gerente da unidade relatou que a avaliação é essencial para a transparência das informações e dos resultados de cada colaborador, além de servir como base para possíveis reconhecimentos do serviço prestado pelo funcionário, por exemplo, através de promoções, transferências e benefícios monetários ou outros.

Em entrevista com o gerente administrativo obteve-se respostas semelhantes, visto que o mesmo também não passou pelo processo de implementação do novo modelo de gestão, porém tem a experiência do trabalho anterior, no qual é possível comparar e extrair as cobranças diferentes do atual modelo. Nessa questão, o líder relata que no ramo administrativo as cobranças são normalmente as mesmas, o que para o gestor houve mudança foi na postura da empresa em relação aos problemas que surgem no dia a dia. Na atual empresa, o gestor relata que sente uma segurança e uma cooperação maior em relação ao emprego anterior, segundo ele, isso se deve ao fato das ferramentas do Modelo de Gestão por Competências garantir a clareza necessária para expor os resultados positivos e o desenvolvimento de cada colaborador. Por isso, caso ocorra alguma demissão o colaborador saberá os motivos e o gestor terá uma base mais confiável para tomar decisões, diminuindo ou até impossibilitando o efeito halo, ou seja, a interferência de opiniões pessoais do gestor é praticamente anulada através de ferramentas que avaliam a trajetória do funcionário dentro da organização.

Para o gerente administrativo as cobranças mais significativas e contínuas que a empresa exige são relatórios de acompanhamentos administrativos, repasse de informações para a regional em Maringá – PR e o cumprimento das metas estabelecidas. Em relação à utilidade da avaliação de desempenho, o gestor garante ser essencial para a tomada de decisão

¹ Utilizado nesse contexto como desenvolvimento do espaço ocupacional do colaborador acompanhado de um provável aumento salarial e não, necessariamente, como uma mudança de cargo que é muito comum nos modelos organizacionais tradicionais.

e também serve como acompanhamento das metas e objetivos da empresa e do desenvolvimento de cada colaborador.

Na última questão levantada no Bloco 2 da entrevista semiestruturada, buscava-se identificar os estilos de liderança que mais se encaixam com os gestores da unidade. Com essas informações, a gerente da unidade relata manter um estilo diário baseado no líder ambivalente, ou seja, gosta de manter a disciplina e o equilíbrio, ter postura firme, lidar com pessoas e ter boa capacidade de negociação. Esse dado é confirmado a seguir com os questionários aplicados nos liderados, no qual manteve-se uma concordância no estilo da gerente da unidade.

Já o gerente administrativo, relata ter um estilo mais dinâmico, por isso, às vezes ele se considera um líder mobilizador, que sabe alinhar interesses e tem boa capacidade de negociação e frequentemente ele também mantém um estilo do líder ambivalente, que preza a disciplina e postura firme. Porém, nos dados levantados através dos questionários aplicados nos liderados, obteve-se a informação de que o gerente administrativo também mantém outros estilos de liderança, como o “Líder orientado para pessoas” e o “Líder visionário”.

7 Análise da visão dos liderados sobre as competências dos líderes

Os liderados da gerente da unidade consideram como competências essenciais ao líder a “Capacidade de assumir responsabilidades, Capacidade de lidar com o erro, Capacidade de inspirar e criar uma visão compartilhada, Credibilidade, Postura firme, Disciplina e equilíbrio, Visão sistêmica, Capacidade de delegar funções, Capacidade de negociação, Capacidade de assumir riscos, Otimismo e bom humor, Capacidade de mobilização e Capacidade de lidar com pessoas”. Dessas competências assinaladas, a única que foi relatada como essencial ao líder e a maioria dos pesquisados disseram que a líder não possui foi a “Capacidade de mobilização”. E analisando as competências em geral, aquelas que os pesquisados assinalaram que a líder não possui foi “Pioneirismo e Capacidade de agregação”. Como observado, o restante das competências os pesquisados assinalaram que a gerente da unidade possui, e algumas competências corroboram com o estilo de liderança adotado pela líder, que seria “Postura firme e Disciplina e equilíbrio”.

Em observação na empresa, pode-se identificar que o clima organizacional apesar de aparentar ser saudável, apresenta algumas características entre o líder e os liderados nas quais, possivelmente, afastam os mesmos de uma integração mais informal, com isso a formalidade das relações são mais aparentes. Essa característica fica mais evidente quando, as competências assinaladas pelos pesquisados e pelo líder, indicam que eles mantêm uma postura firme, disciplina e equilíbrio nas relações dentro da organização.

Os liderados pelo gerente administrativo consideram como competências essenciais ao líder a “Capacidade de assumir responsabilidades, Curiosidade, Capacidade de lidar com o erro, Capacidade de inspirar e criar uma visão compartilhada, Credibilidade, Postura firme, Disciplina e equilíbrio, Visão sistêmica, Capacidade de delegar funções, Capacidade de negociação, Capacidade de agregação, Capacidade de assumir riscos, Otimismo e bom humor, Capacidade de mobilização e Capacidade de lidar com pessoas”. Dessas competências assinaladas, as que foram relatadas como essencial ao líder e a maioria dos pesquisados

disseram que o líder não possui foi a “Curiosidade, Capacidade de inspirar e criar uma visão compartilhada, Visão sistêmica, Otimismo e bom humor e Capacidade de mobilização”. E analisando as competências em geral, os liderados assinalaram que o líder não possui o “Pioneirismo”. Como observado, o restante das competências os pesquisados assinalaram que o gerente administrativo possui, e algumas competências corroboram com os estilos de liderança adotados pelo líder, que seria o líder mobilizador, no qual apresenta as competências “Capacidade de alinhar interesses e Capacidade de negociação”, e o líder ambivalente, no qual apresenta as competências “Postura firme, Disciplina e equilíbrio, Capacidade de negociação e Capacidade de lidar com pessoas”.

Como observado na organização, o relacionamento entre o gerente administrativo e os seus liderados, aparentemente, demonstra ser mais informal e dinâmico, ao contrário da gerente da unidade. Apesar dos liderados do gerente administrativo responderem que ele não possui várias competências que eles consideram essenciais à empresa e os liderados da gerente da unidade responderem que ela possui a grande maioria das competências, é perceptível que a forma como os liderados interagem com o gerente administrativo apresenta algumas características como cumplicidade, compreensão, confiança e cooperação, e a forma como os liderados da gerente da unidade interagem com a mesma seria mais característico de respeito, temor e formalidade. Isso pode explicar o porquê dos liderados da gerente da unidade responderem que ela possui a maioria das competências, pois o respeito e o temor das respostas, provavelmente, os levaram a avaliar a líder de uma forma que pode não representar a realidade. No entanto, os liderados do gerente administrativo se mostraram mais abertos para as críticas.

8 Análise da visão dos liderados sobre os estilos de liderança

Nesta etapa serão identificados os dados sobre os estilos de liderança dos líderes na visão dos liderados, confrontando-se com os dados obtidos dos próprios líderes, com isso será possível identificar se há uma visão compartilhada daquilo que realmente ocorre na organização e se os líderes têm uma percepção real da visão da sua equipe sobre seu estilo de liderança.

Os liderados da gerente da unidade a consideram com um estilo de líder ambivalente, estilo o qual a própria líder tinha citado acima como seu estilo diário dentro da organização. Esse estilo também é o que os liderados consideram essencial ao líder. Apenas um liderado respondeu que considera essencial a um líder o estilo orientado para pessoas e também um dos liderados consideram que a gerente da unidade mantém um estilo de líder visionário, o que reflete exatamente o oposto dos dados obtidos na pesquisa aplica à gerente. Porém, esse fenômeno de divergência não apresenta muita relevância para a pesquisa, visto que a maioria corroborou com o estilo de liderança relatado pela líder. Entretanto, não pode-se concluir que essa divergência seja um fato irrelevante, e sim que é provável que seja um fenômeno comum nas pesquisas, já que pessoas possuem compreensões diferenciadas a respeito de um mesmo fenômeno.

Os estilos de liderança considerados essenciais ao líder na visão dos liderados pelo gerente administrativo são o líder orientado para pessoas, em que somente uma pessoa

assinalou, o líder visionário, que obteve o maior número de liderados respondentes e o líder ambivalente com apenas um respondente. Identificamos que a opinião de todos os liderados é que o gerente administrativo possui competências como “Capacidade de alinhar interesses, Capacidade de mobilização e Capacidade de negociação”, portanto possui o estilo de líder mobilizador. Essas respostas concordam parcialmente com a opinião do líder, visto que o mesmo relata manter-se frequentemente no estilo mobilizador e no estilo ambivalente.

9 Análise das mudanças nos estilos de liderança

Nesta sessão, atendendo ao objetivo específico c, serão destacadas as mudanças que ocorreram nos estilos de liderança na visão dos liderados após a implementação do Modelo de Gestão por Competências, ou após a troca de liderança ou área de atuação dentro da empresa, ou ainda de acordo com o emprego anterior, caso o liderado não tenha passado por nenhum desses processos.

Obteve-se como respostas que entre os seis colaboradores, apenas um passou pelo processo de troca de liderança ou área dentro da organização. No caso, o liderado foi transferido de unidade e segundo o mesmo, as principais mudanças que ocorreram nos estilos de liderança foi que atualmente ele consegue se adequar mais ao estilo ambivalente do líder, dado que, segundo relatos, anteriormente as cobranças e a pressão pelo alcance de metas e objetivos era maior do que na atual unidade. O liderado comenta que apesar das competências permanecerem semelhantes à unidade anterior, como o caso da “Disciplina e equilíbrio e Postura firme”, atualmente as relações são mais abertas à negociação, como por exemplo, faltas e atrasos e também com problemas mais complexos, como a perda de volume dos investimentos dos associados, ou seja, quando um possível associado não investe na cooperativa o tanto quanto ele poderia ou se ele acaba investindo em outras cooperativas.

No restante dos colaboradores, todos responderam que o que houve de mudança do emprego anterior foi a postura firme e séria do líder. As outras características do estilo de liderança que os mesmos relatam que mudaram foram: um líder que cobra resultados sem deixar um ambiente pesado com muita pressão, organização do líder, controle, foco, agilidade, interesse e conhecimento. Essas características são determinantes ao estilo dos líderes, que como investigado são líderes mobilizadores e ambivalentes. Porém, em relatos sobre os empregos anteriores desses liderados observa-se que os líderes antigos também têm as mesmas características, competências e estilos de liderança, então, pode-se concluir que o fato que altera a sensação que os liderados têm atualmente, que seria mais confortável e agradável, ocorre devido ao grau de fidelidade que o líder possui em um estilo, por exemplo, um líder que mantém um estilo ambivalente ao extremo pode ser muito duro e arrogante com sua equipe, mas se o líder consegue manter uma postura firme e séria de maneira equilibrada ele possivelmente conseguirá melhores resultados e integração com os seus liderados. Da mesma maneira que se um líder é completamente orientado para pessoas ele pode talvez perder alguns pontos nos processos e não alcançar algumas metas e objetivos da organização.

Com isso, pode-se analisar que apesar do conceito dos estilos de liderança adotados nessa pesquisa ser apenas quatro, o nível e o grau que o líder mantém em determinado estilo poderá ser uma variável extremamente relevante ao se analisar o relacionamento do mesmo

com a sua equipe e também o seu nível de percepção, capacidade de alinhar interesses e mobilizar os liderados.

10 Considerações finais

Este capítulo apresenta as considerações finais da pesquisa cujo objetivo central foi analisar os estilos de liderança no Modelo de Gestão por Competências em uma cooperativa de crédito, situada em Londrina. O capítulo apresenta as principais conclusões no que se refere aos objetivos propostos para a pesquisa.

Com relação ao objetivo específico “Identificar as competências dos líderes na visão dos mesmos e dos seus liderados”, pode-se destacar as seguintes: “Capacidade de assumir responsabilidades, Capacidade de lidar com o erro, Credibilidade, Postura firme, Disciplina e equilíbrio, Capacidade de delegar funções, Capacidade de negociação, Capacidade de alinhar interesses, Capacidade de assumir riscos e Capacidade de lidar com pessoas”. As únicas competências que foram assinaladas pelos líderes como possui pouco ou não possui foram “Curiosidade e Pioneirismo”, no entanto, segundo os liderados as competências que os líderes não apresentam são: “Curiosidade, Capacidade de inspirar e criar uma visão compartilhada, Pioneirismo, Visão sistêmica, Capacidade de agregação, Otimismo e bom humor e Capacidade de mobilização”.

Para atender ao objetivo específico “Identificar os estilos de liderança que o líder pensa possuir e os estilos que os liderados relatam que ele possui”, pode-se relatar os seguintes estilos: Líder mobilizador e ambivalente, o que encaixou perfeitamente nos estilos que os líderes disseram possuir. Nesse dado, houve menos divergências nas respostas do que na análise das competências dos líderes.

No caso do objetivo específico “Análises nas mudanças nos estilos de liderança após a implementação do Modelo de Gestão por Competências”, apresentaram que, anteriormente ao modelo os estilos de liderança permaneciam extremados na postura do líder, ou seja, quando um líder era ambivalente, ele acabava exagerando na postura firme e disciplinadora, causando um desconforto nos liderados devido ao clima tenso e com muitas cobranças. Após a adoção do modelo, o líder precisou adaptar-se sem necessariamente precisar mudar de estilo de liderança, por isso a necessidade de flexibilidade e equilíbrio entre os estilos.

Para identificar o nível de complexidade das atribuições do líder na visão do mesmo, atendendo ao objetivo específico “Identificar o nível de complexidade das atribuições do líder na visão do mesmo”, colocou-se como possibilidades os 7 níveis de complexidade proposto por Stamp e Stamp (1993), Rowbottom e Billis (1987). Constatou-se que o nível de complexidade citado pela gerente da unidade foi o máximo, ou seja, o sétimo e o nível de complexidade relatado pelo gerente administrativo foi o nível 5. Na análise e observação realizada na organização pode-se identificar uma possibilidade de um equívoco na resposta da gerente da unidade, visto que como fora pesquisado, as atribuições e o espaço ocupacional utilizado pela mesma compreende mais ao nível 6, que seria adaptar-se aos modelos que vêm prontos de outros sistemas, e não prever modelos ou moldá-los. Já o nível de complexidade adotado pelo gerente administrativo corresponde às atribuições relatados por ele sobre o seu espaço ocupacional.

Como identificado na organização há algumas divergências de visões entre os líderes e os liderados e alguns possíveis problemas de relacionamento entre os líderes e suas respectivas equipes, porém tais dificuldades são amenizadas visto a empresa possuir ferramentas de gestão que prezam pela transparência do desempenho de cada colaborador, não favorecendo um possível efeito halo nas decisões dos líderes da cooperativa. Por isso, como sugestões para a organização, propõe-se que haja a inclusão de variáveis que possam ser medidas e controladas no quesito clima organizacional, relacionamento e alinhamento entre as equipes e seus líderes, melhorando ainda mais esse modelo de gestão e também possibilitando alcançar mais resultados positivos para a organização.

Referências

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BLAKE, R.; MOUTON, J. **The managerial grid**. Houston: Gulf Publishing, 1964.
- CARBONE, P. P. **Gestão por competência e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- DINATO, M. R. S. **A construção de competências organizacionais - análise a partir dos processos de aprendizagem** - estudo de caso da empresa Angelus Ciência e Tecnologia. Londrina, 2008. 130f.
- DUTRA, J. S. **Competências**. São Paulo: Atlas, 2004.
- DUTRA, J. S. et al. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Editora Gente, 2001.
- GARNELO, Luiza. **Avaliação por triangulação de métodos: abordagem de programas sociais**. Cadernos de saúde. Vol. 22 n.5. Rio de Janeiro. Maio, 2006.
- GÜNTHER, Hartmut. **Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: essa é a questão?** Psicologia: teoria e prática. V.22 n.2 Maio/ago. 2006.
- MILLS, J. et al. **Competing through competences**. United Kingdom: Cambridge University Press, 2002. p. 8-27.
- MUNCK, L.; MUNCK, M. G. M.; SOUZA, R. B.; **Gestão de pessoas por competências: análise de repercussões dez anos pós-implantação**. RAM, REV. ADM. MACKENZIE, v. 12, n. 1. São Paulo: Janeiro, 2011.
- ROWBOTTOM, R. e BILLIS, D. **Organizational design: the work level approach**. Cambridge, Gower, 1987.
- RUANO, A. M. **Gestão por competências, uma perspectiva para a consolidação da gestão estratégica de recursos humanos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- SANT'ANNA, A. S.; CAMPOS, M. S.; LÓTFI, S. **Liderança: o que pensam os executivos brasileiros sobre o tema?** RAM, REV. ADM. MACKENZIE, v. 13, n 6, ed. especial. São Paulo: Novembro, 2012.
- STAMP, G. e STAMP, C. "Wellbeing at work: aligning purposes, people, strategies and structures". **The International Journal of Career Management**, v.5, nº 3, 1993.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. Tradução de Daniel Grassi.