

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS

UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA

MBA EM GESTÃO DE PESSOAS

ROSANGELA FRITSCHER SANTOS

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS X EQUIPES: UM ESTUDO DE CASO NUMA

EMPRESA DE ALTA TECNOLOGIA

Porto Alegre, RS

2010

ROSANGELA FRITSCHER SANTOS

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS X EQUIPES: UM ESTUDO DE CASO NUMA
EMPRESA DE ALTA TECNOLOGIA

Projeto apresentado à Universidade do Vale do Rio dos Sinos como requisito parcial para aprovação de trabalho de conclusão do curso MBA em Gestão de Pessoas.

Orientadora: Profa. Ms. Giselda Sallon

Porto Alegre

2010

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	5
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	5
1.2 OBJETIVOS	6
1.2.1 Objetivo Geral	6
1.2.2 Objetivos Específicos.....	6
1.3 JUSTIFICATIVA.....	6
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	8
2.1 MOTIVAÇÃO	9
2.2 EQUIPES	10
2.3 COMPETÊNCIA E GESTÃO POR COMPETÊNCIA.....	12
2.3.1 Definição de Competência.....	12
2.3.2 Definição de competência no contexto organizacional.....	13
2.3.3 CHA: Conhecimento, Habilidades e Atitudes	14
2.3.4 O conceito de CHAVE.....	14
2.3.5 Gestão por Competência	15
2.3.6 Competências de Liderança e Gerenciais.....	16
2.3.6.1 Comunicação	17
2.3.6.2 Gerenciamento de Conflitos	19

2.3.6.3	Reconhecimento	20
2.3.6.4	Comportamento Humano	21
2.4	CONSIDERAÇÕES	24
3	MÉTODO.....	26
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	26
3.2	DEFINIÇÃO DA ÁREA/POP.-ALVO/AMOSTRA/UNID. ANÁLISE.	26
3.3	TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	27
3.4	TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS	28
4.0	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DO CASO	29
4.1	RESULTADO DAS PESQUISAS DE CLIMA ORGANIZACIONAL.	29
4.2	OBSERVAÇÕES.....	29
4.3	QUESTIONÁRIOS	31
4.3.1	Resultados Gerais	31
4.3.2	Resultados por Faixa Etária	35
4.3.3	Resultados por Tempo de Experiência	37
4.3.4	Resultados pelo critério Liderança	41
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	45
	REFERÊNCIAS	47
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO	49
	APÊNDICE B – RESULTADOS GERAIS.....	53

1 INTRODUÇÃO

Pesquisas anuais de clima organizacional, em uma empresa de alta tecnologia com filial situada na região Sul do Brasil, aqui denominada ALFA, apontam diferentes níveis de satisfação dos funcionários em relação aos seus gestores, havendo significativa variação de percentuais de satisfação obtidos na categoria “meu gestor”, sendo que em pesquisas mais recentes de clima organizacional a pontuação média ficou abaixo do desejável.

Níveis baixos de satisfação causam desmotivação dos colaboradores, conflitos internos e conseqüente baixa de produtividade e desejo de mudar de área para ter outro gestor ou procura por alternativas externas a empresa, muitas vezes levando consigo o conhecimento adquirido e causando impactos negativos no funcionamento da equipe.

Identificar as competências que causam maior impacto em uma equipe, tanto positiva como negativamente, pode ajudar a empresa a direcionar o programa de desenvolvimento de gestores com o objetivo de minimizar impactos negativos nas equipes e conseqüentemente aumentar a satisfação dos seus profissionais, melhorar o atingimento dos resultados, ajudar a empresa a crescer e exceder a experiência dos seus clientes. Gestores também podem se beneficiar dos resultados identificados através da busca do autodesenvolvimento.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Quais as competências de um gestor que impactam no nível de satisfação de suas equipes ?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Avaliar as competências gerenciais na área de Tecnologia da Informação – TI que causam maior impacto na satisfação e nos resultados das equipes, à luz da percepção das equipes.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar as competências consideradas mais relevantes em um gestor da área de Tecnologia de Informação;
- Identificar o grau de identificação das competências nos gestores;
- Apontar itens que possam ser trabalhados dentro da organização para propiciar melhora no clima organizacional e consequente aumento de motivação e desempenho profissional dos indivíduos.

1.3 JUSTIFICATIVA

A empresa ALFA está iniciando um processo de reposicionamento no mercado, o que ocasionará grandes mudanças na cultura, nos processos internos e de negócio. Pessoas estão envolvidas e são a base para o sucesso da mudança e prosperidade dos negócios.

Estas mudanças ocorrerão em médio e longo prazo e, para que sejam bem sucedidas, precisam ser conduzidas de forma que as entregas do dia-a-dia continuem acontecendo com qualidade e pontualidade, que os clientes estejam satisfeitos e que os profissionais sintam-se amparados e desafiados para novas oportunidades. O gestor de primeira linha desempenha um papel importantíssimo em tempos de mudança e tem o poder de fazer diferença, através da combinação dos seus conhecimentos e experiências com o entendimento de como seus comportamentos e atitudes impactam a satisfação e resultado de suas equipes. Uma vez mapeadas todas essas variáveis, tem-se um rico conjunto de informações para que possam servir de direcionamento para preparação e adequação dos gestores e suas equipes.

O resultado e análise desta pesquisa poderá ser usada como importante fonte de informação para tomada de decisões relativas a preparação e desenvolvimento dos gestores. O autodesenvolvimento dos gestores também poderá ocorrer, quando de interesse dos mesmos, através da reflexão sobre os resultados e, se de desejo dos mesmos, tomada de decisões e ações. Desenvolver hoje as habilidades que serão necessárias amanhã. Mudanças sempre acontecem, e os que estiverem melhor preparados serão os que se beneficiarão delas.

Com relação a viabilidade do projeto, alguns gestores da empresa ALFA foram abordados e questionados sobre a possível aplicação da pesquisa com suas equipes e assim concordaram, objetivando usar os resultados como subsídio para orientar ações de melhorias relativas no que tangem as competências gerenciais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nos dias atuais é cada vez mais importante a administração do capital humano por parte das organizações. Hoje, tanto as organizações, quanto profissionais qualificados e talentosos fazem mútuas escolhas através do processo seletivo. Já se foi o tempo em que este direito pertencia apenas as empresas. Por isso, a questão de atrair e reter os indivíduos mais cobiçados pelo mercado precisa ser tratada com atenção e profissionalismo por parte das organizações.

Para as organizações é de extrema importância e relevância gerar e manter um clima interno favorável. Concordando com Carnaval (2010), o clima favorável traz vantagens para a organização e para os profissionais que nela atuam, podendo trazer também um retorno financeiro, já que poderá influenciar na entrega de produtos e serviços de melhor qualidade bem como em uma boa percepção da empresa pelos clientes.

Neste texto utilizamos o termo “gestor”, apropriando-se do entendimento de Motta(1996), para sinalizar a co-existência do papel do líder e do gerente, bem como as formas de poder e influência que exercem.

Segundo Fagundes (2006), os crescentes desafios advindos de constantes mudanças nas organizações necessitam um entendimento sistêmico-complexo das organizações. Formação de equipes mais capacitadas e mais autônomas, políticas e práticas que oportunizem mais espaços de participação dos trabalhadores, são exemplos de mudanças que visam a dar conta da complexidade.

Motivação, competências gerenciais, gestão por competência e equipes serão abordados nos próximos itens através de embasamento teórico e percepção e crítica das teorias na prática gerencial.

2.1 MOTIVAÇÃO

Na literatura encontram-se teorias clássicas de estudiosos de motivação como Maslow e a Pirâmide das Necessidades, McGregor com a Teoria X e Y, Herzberg e a Teoria dos Dois Fatores, entre outros. No contexto deste caso de estudo, entende-se que as necessidades básicas e fisiológicas são atendidas.

Pesquisas de clima organizacional são uma forma de mensurar o grau de satisfação das pessoas em relação a diferentes pontos da empresa, sendo uma rica fonte de informação para trabalhos mais aprofundados. Através dessas pesquisas também consegue-se quantificar a satisfação dos funcionários em relação ao seu gestor. Baixos percentuais de satisfação podem ser sintomas de diversos fatores que impactam a motivação para o trabalho. Concordando com Vergara (2000 p. 66) “como somos diferentes uns dos outros, nossas motivações também o são”.

A não resolução de pequenos problemas e conflitos do dia a dia muitas vezes gera um círculo vicioso de insatisfação em relação ao trabalho. O gestor pode ter um papel de extrema importância na transformação do círculo vicioso em um círculo virtuoso, através do autoconhecimento, do conhecimento das pessoas da sua equipe e de ações que produzam algum efeito duradouro de satisfação e conseqüente aumento de produtividade. A medida que o gestor entende o que o motiva e os fatores que motivam as pessoas em sua equipe, ele pode contribuir com atitudes e ações que estimulem a motivação de cada um, proporcionando significado ao trabalho e o atingimento dos benefícios desejados.

Acima discorreremos sobre teorias de motivação e como podem se manifestar na prática gerencial. A seguir trataremos sobre diferentes tipos de equipes.

2.2 EQUIPES

Conforme Drucker (2008), existem três tipos de times/equipes, diferentes na sua estrutura, comportamento, fortalezas, limitações, vulnerabilidades e principalmente no que podem e devem ser capazes de fazer. Fazendo uma analogia com o esporte, Drucker classificou os três tipos de equipes da seguinte forma:

- Beisebol: jogadores atuam **no** time - os jogadores tem posições definidas e raramente saem da posição para ajudar o colega;
- Futebol americano: jogadores atuam **como um** time: apesar de terem posições definidas, eles jogam como um time, trabalhando em paralelo;
- Tênis de dupla: jogadores tem uma posição primária, ao invés de uma posição fixa. Eles devem dar cobertura baseados nos pontos fortes e fracos do seu colega e de acordo com as necessidades do jogo.

Concordando com Drucker na definição de equipes, os gestores precisam ter claro o objetivo a ser atingido para saber que tipo de time precisam treinar para atingir os objetivos. Talvez não seja uma questão de certo ou errado, mas de adequação.

Fiorelli (2009 p. 155) sugere o conceito de equipe integrando funcionamento com vínculo emocional e define equipe como:

“um conjunto de pessoas:

- Com um senso de identidade, manifesto em comportamentos desenvolvidos e mantidos para o bem comum;

- Em busca de resultados de interesse comum a todos os seus integrantes, decorrentes da necessidade mútua de atingir objetivos e metas especificados.”

Fiorelli (2009 p. 158) lista algumas vantagens de trabalho em equipe listadas a seguir:

- Melhor tratamento das informações;
- Redução de ansiedade nas situações de incerteza;
- Maior geração de ideias;
- Interpretação mais flexível dos fatos e situações;
- Maior probabilidade de evitar erros de julgamento;
- Simplificação da supervisão;
- Simplificação das comunicações interpessoais;
- Fidelidade as decisões tomadas;
- Maior aceitação das diferenças individuais;
- Melhor aproveitamento das potencialidades individuais;
- Maior chance de sucesso para ações complexas.

O mesmo autor também lista alguns aspectos negativos do trabalho em equipe:

- Inibição do exercício da perícia. O perito atua com mais rapidez e eficácia que um grupo de leigos;
- Criação da cultura de consenso obrigatório;
- Redução excessiva da supervisão. Há limites para redução da supervisão dependendo da natureza da atividade e maturidade da equipe;
- Radicalização em torno de decisões tomadas;
- Sentimento de identidade excessivo: pode dificultar a aceitação de novos integrantes, percebidos como um perigo para a estabilidade;

- Comprometimento do profissionalismo;
- Redução da ousadia em tomadas de decisão.

Schein *apud* Firelli (2009 p. 164) alerta para duas linhas de pensamento quando se trata de decisões que envolvem risco:

- a) “Grupos tenderiam a ser mais conservadores do que indivíduos isolados, tornando-se incapazes de agir com audácia;
- b) Perde-se a responsabilidade sobre a decisão e, portanto, não se deve permitir a tomada de decisão por um grupo.”

Outra questão importante quando falamos em equipe é a heterogeneidade de pessoas. A capacidade de usar a diferença em favor do resultado final é uma arte. Carvalhal *apud* Fiorelli (2009 p 175) cita que “se o conflito excessivo pode prejudicar o processo decisório em grupo, a uniformidade excessiva também é capaz de empobrecê-lo”.

A seguir trataremos de Competência e Gestão por Competência e como esses conhecimentos podem ajudar a compreender e melhorar o dia-a-dia das pessoas nas organizações.

2.3 COMPETÊNCIA E GESTÃO POR COMPETÊNCIA

2.3.1 Definição de Competência

Segundo o dicionário Aurélio da Língua Portuguesa, competência é a “capacidade decorrente de profundo conhecimento que alguém tem sobre um assunto: recorrer à competência de um especialista.”

Em Fleury *apud* Macarenco (2006, p. 121) “o conceito de competência é pensado como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam uma alta performance, acreditando-se que as melhores performances estão fundamentadas na

inteligência e na personalidade das pessoas”. Esta é a visão do CHA – Conhecimento, Habilidades e Atitudes criada por McClelland.

2.3.2 Definição de competência no contexto organizacional

Fernandes (2007), em um resgate teórico compara o conceito de competência dos modelos americanos, europeus e brasileiros, Os estudiosos americanos classificam as competência como *inputs*: conhecimentos, habilidades e atitudes que impactam no desempenho do indivíduo. Os estudiosos europeus enxergam as competências como *outputs* e só podem ser percebidas como uma ação do indivíduo. Os teóricos brasileiros consideram competência como uma soma das duas definições anteriores: *inputs* + *outputs*. O fato de um indivíduo ter conhecimento, habilidades e atitudes não o torna competente, mas com potencial para realizações.

2.3.3 CHA: Conhecimento, Habilidades e Atitudes

Existem três dimensões principais na questão do desenvolvimento de competências: Saber, Saber Fazer e Saber Agir.

Segundo Bitencourt (2004), há uma inter-relação entre saber, saber fazer e saber agir e é essa combinação que agrega valor as atividades e à organização. “O conhecimento, se não for incorporado às atitudes e manifestar-se por meio de ações ou práticas no trabalho, não trará benefícios a organização nem estimulará o desenvolvimento das pessoas” (p.251).

A falta de investimento no desenvolvimento de competências dos gestores pelas organizações, e dos próprios gestores, pensando nas suas carreiras individuais, podem ocasionar grandes desvantagens competitivas. Para as organizações é imprescindível alinhar o desenvolvimento de competência dos seus profissionais com a sua visão, missão e estratégias, gerando assim profissionais mais preparados para a dinamicidade exigida na era da informação e do conhecimento. Para os profissionais, enquanto donos de suas carreiras, é imprescindível desenvolver as competências que venham ao encontro do seu estilo, valores e princípios.

2.3.4 O conceito de CHAVE

Concordando com Macarenco (2006 p. 122), as pessoas, através das suas competências, é que fazem a diferença na hora de executar a estratégia adotada pela organização: “Sem a vontade das pessoas, os conhecimentos não são aplicados, as habilidades não se convertem em melhorias de processos e a atitude de aprender e compartilhar parece cada vez mais impossível”.

O conceito de CHAVE – Conhecimento, Habilidades, Atitudes, Vontade e Expressão, adiciona o querer (Vontade) e o compartilhar (Expressão) ao já conhecido CHA. A vontade e expressão são resultados de processos interiores do indivíduo. Desta forma, são consideradas também as múltiplas inteligências e as competências que não se aprendem com educação formal e o grau de consciência do indivíduo em relação aos seus limites e ao seu

desenvolvimento. Através do conceito CHAVE, a competência adquire um sentido mais amplo do que o potencial de realização, que seria o CHA, pois considera fatores que permeiam a realização da “entrega”, no sentido de resultado do trabalho.

2.3.5 Gestão por Competência

A Gestão por Competência visa alinhar as necessidades e objetivos organizacionais com os pessoais e profissionais, sendo um dos seus objetivos a melhor adequação das pessoas ao trabalho.

Baseando-se em Bitencourt et al (2010), referenciando diversos estudiosos de competências, as mesmas se dividem em *core competence* (competências essenciais) e as competências pessoais:

- Competências essenciais: são as competências da organização e podem ser percebidas pela atuação da empresa no mercado, estimulando a construção de um diferencial competitivo baseados nas especificidades e especialidades de cada organização. (PRAHALAD e HAMEL *apud* BITENCOURT et al 2010)
- Competências pessoais: são as competências individuais que podem ser percebidas, quando no âmbito das organizações, através do preparo do profissional para lidar com o trabalho e outros tantos fatores que o permeiam como: relações interpessoais, flexibilidade, capacidade de adaptação, criatividade e outros.

Segundo Bitencourt et al (2010) um dos ganhos da gestão por competência é a busca pelo autodesenvolvimento como estratégia de aprendizagem contínua, característica de sobrevivência das organizações contemporâneas que são levadas à modernização e/ou adequação dos seus processos de maneiras diversas e numa velocidade intensa.

Num ambiente organizacional dinâmico devido a natureza do seu negócio, o processo formal de gestão por competência pode ser um pouco restritivo e acabar engessando o desenvolvimento natural, pois é uma fotografia do momento que pode não estar mais

atualizada quando for necessário utilizá-la. Para evitar isso, práticas informais podem ser agregadas ao processo, como:

- Alinhar constantemente as competências com as estratégias da organização;
- Adicionar o item qualitativo a competência no sentido que validar “como” a competência é exercida/percebida e não apenas “o quê” é executado;
- Evitar rótulos de “perfil ideal”. O perfil ideal hoje pode ser bastante diferente ao perfil ideal em seis meses.

Considerando-se a necessidade de adequação a novas realidades e a existência de um *link* entre estratégia, processo e desenvolvimento de pessoas, Bitencourt (2010 p. 190) destaca gestão de competências como:

“o processo contínuo e articulado de formação e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes onde o indivíduo é responsável pela construção e consolidação de suas competências (autodesenvolvimento) a partir da integração com outras pessoas no ambiente de trabalho, familiar e/ou em outros grupos sociais (escopo ampliado), tendo em vista o aprimoramento de sua capacitação, podendo, dessa forma, adicionar valor às atividades da organização, da sociedade e a si próprio (autorealização).”

2.3.6 Competências de Liderança e Gerenciais

Covey (2008) escreve sobre a ética da personalidade e a ética do caráter, enfatizando a importância do indivíduo se manter fiel aos seus valores e princípios dando assim legitimidade as suas ações e atitudes. O líder tem grande poder de influência sobre as pessoas e pode usar essa influência em benefício dos indivíduos de suas equipes, da organização e de si mesmo, através do constante autodesenvolvimento.

O quadro um abaixo mostra um resumo sobre competências de liderança, onde notam-se fatores fortemente relacionados com atitudes. Segundo Fagundes (2006), as competências de liderança pouco se alteram, independente do segmento organizacional; a necessidade, por exemplo, de ter empatia, iniciativa e capacidade para gerenciar conflitos, são competências

inquestionavelmente desejáveis para um gestor. Já as competências gerenciais são identificadas ou desdobradas a partir da definição das competências organizacionais isto é, estão atreladas a conhecimentos e habilidades demandados pela estrutura organizacional, seus processos, diretrizes e metas a serem atingidas através da ação gerencial, nos distintos lugares de poder outorgado, definidos na organização. (Fagundes 2006 *apud* Bitencourt et al 2005).

COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA	
DOMÍNIO PESSOAL	DOMÍNIO SOCIAL
AUTOCONSCIÊNCIA: - Autoconsciência emocional - Auto-avaliação precisa - Autoconfiança	CONSCIÊNCIA SOCIAL: - Empatia - Consciência Organizacional - Serviço
AUTOGESTÃO: - Autocontrole - Transparência - Adaptabilidade - Superação - Iniciativa - Otimismo	ADMINISTRAÇÃO DE RELACIONAMENTOS: - Inspiração - Influência - Desenvolvimento dos demais - Catalisação de mudanças - Gerenciamento de conflitos - Trabalho em equipe e colaboração

Quadro 1: Competências de Liderança

Fonte: Fagundes(2006, p.47)

Segundo Drucker (2008) é possível conciliar os interesses das pessoas com os interesses da organização e um líder é realmente líder no momento que consegue compatibilizar esses interesses, citando Drucker (2008 p. 254), *“The task is not to change personality, but to enable a person to achieve and perform”*.

A seguir compartilham-se conhecimentos referente a algumas competências gerenciais.

2.3.6.1 Comunicação

A comunicação é uma via de mão dupla, ou seja, deve acontecer nos dois sentidos. Ouvir, que é diferente de escutar, é uma importante forma de comunicar e algumas vezes não

acontece de forma eficaz. Robbins (2003) trata de comunicação com uma linguagem bastante prática através de situações que acontecem no dia-a-dia das organizações, conforme decorre-se a seguir.

Ouvir de forma eficaz é ouvir ativamente, gerando uma relação de empatia, onde quem recebe a mensagem realmente ouve e não apenas escuta. Robbins (2003) cita oito comportamentos relacionados com ouvir de forma eficaz, alguns perceptíveis apenas em comunicação face a face e outros perceptíveis em comunicação verbal independente de se estar frente a frente com quem se comunica, são eles:

- Fazer contato visual em comunicação face a face;
- Emitir sinais não verbais: expressões corporais como por exemplo a concordância ou discordância através do movimento da cabeça e expressões faciais que indicam interesse no que está sendo dito;
- Evitar atitudes que demonstram desinteresse como olhar para o relógio ou fazer outras coisas ao mesmo tempo;
- Fazer perguntas: permite esclarecer o entendimento da mensagem e demonstra que o interlocutor está prestando atenção no que é dito;
- Parfrasear: repetir a mensagem com suas próprias palavras ajuda a confirmar o entendimento da mensagem;
- Não falar junto com quem está emitindo a mensagem: não pode-se ouvir ativamente e falar ao mesmo tempo, quem pratica a arte de escutar faz um de cada vez;
- Transicionar suavemente entre o papel de quem fala e de quem escuta: quando a outra pessoa estiver falando, a outra deve apenas escutar ao invés de ficar pensando no que irá falar, isso requer foco no que a outra pessoa está dizendo.

Dentro das organizações também ocorrem processos informais de comunicação, ou rumores, que não devem ser ignorados pelos gestores. Robbins (2003 p. 113) menciona que gestores astutos conseguem identificar rumores que possam causar problemas futuros nas

equipes e então endereçá-los através de comunicação mais eficaz fazendo, por exemplo, esclarecimentos oficiais ou até mesmo através de conversas abertas com os times para resolver dúvidas e evitar que os rumores tomem proporções maiores.

Comunicar não é só o que é dito, mas o que é feito. Atitude é o que conta quando há divergência entre o que é dito e o que é feito. Gestores que querem estabelecer uma relação de confiança devem associar o discurso com as ações.

2.3.6.2 Gerenciamento de Conflitos

Seguindo a linha apresentada por Robbins (2003 p. 138) existem três tipos de conflitos e que não necessariamente são negativos nas organizações:

- Relacionamentos: dizem respeito a relacionamentos interpessoais;
- Tarefas: relacionados ao conteúdo e objetivo do trabalho;
- Processos: estão relacionados a execução do trabalho.

A experiência e vivência do dia-a-dia das organizações nos mostra que os conflitos de relacionamento normalmente produzem efeito negativo nas equipes e precisam ser adequadamente tratados, a procrastinação dos mesmos tende a gerar problemas maiores no futuro. Robbins (2003 p. 141) relata que quando se pergunta qual a fonte dos conflitos de relacionamentos a maioria das pessoas responde que são problemas de comunicação, porém a grande parte dos conflitos provém de problemas estruturais ou diferenças pessoais. Empresas possuem muitas divisões e segmentações, cada uma com seus objetivos e muitas vezes não alinhados entre si, o que acaba gerando conflitos entre os setores e entre as pessoas. Para um efetivo gerenciamento de conflitos, deve-se sempre buscar a causa raiz para que essa possa influenciar na resolução do conflito e não considerar que é puramente problema de comunicação.

Por outro lado, conflitos de tarefas ou de processos podem ser até saudáveis no ambiente corporativo. Quando endereçados adequadamente podem melhorar a qualidade do

trabalho, estimular a criatividade e inovação e melhorar o processo de tomada de decisões considerando-se, por exemplo, diferentes opiniões.

Outro tipo de conflito que está acontecendo com as pessoas nas organizações são os conflitos entre vida pessoal e profissional. A percepção é que as empresas exigem cada vez mais de seus funcionários. Demissões sem reposição do profissional ou reposição por um profissional menos qualificado acabam exigindo cada vez mais das pessoas, gerando uma carga intensa de trabalho e muitas vezes horas adicionais o que provoca uma falta de equilíbrio entre vida profissional e vida pessoal. Algumas empresas concedem alguns tipos de flexibilidade aos funcionários como: horário flexível, trabalho remoto quando solicitado pelo funcionário ou até trabalho remoto constante. Em se tratando de Brasil, as empresas esbarram numa legislação trabalhista antiga e, ao conceder certas flexibilidades, acabam assumindo um risco trabalhista.

2.3.6.3 Reconhecimento

Conforme já discorrido no capítulo sobre Motivação, o ser humano tem diferentes necessidades, entre elas a necessidade de reconhecimento, e é sobre esse assunto que trataremos aqui.

Concordando com Robbins (2003), é realidade para muitas empresas o desafio constante com relação a redução de custos para se manterem competitivas no mercado globalizado. Reconhecer a performance ou comportamento diferenciado dos profissionais não necessariamente pressupõe verbas relevantes de orçamentos e muitas vezes pode não ter custo algum. Pequenas coisas podem significar muito. Alguns exemplos de reconhecimento de baixo ou nenhum custo praticados por empresas:

- Brindes como caneta, xícara, caderno, mochila, etc com a marca da empresa;
- Placa ou certificado individualizado;
- Cartões de “muito obrigado” que podem ser trocados entre pares;
- Agradecimento do gestor ao funcionário pessoalmente ou através de e-mail;
- Eventos como almoços ou jantares especiais pagos pela empresa;

- Anunciar para todo público da organização (como em reuniões gerais, mural da semana, etc) o nome dos profissionais que se destacaram.

Evidências indicam que comportamentos reconhecidos, além de ajudar na autoestima de quem recebe também encoraja a repetição do comportamento. Reconhecimento também deve ser usado para encorajar comportamentos cooperativos e não só competitivos.

Fiorelli (2009) trata de reconhecimento como reforço positivo e indica que a obtenção e manutenção do comportamento depende da forma como os reforços positivos são apresentados. O reforço deve ocorrer próximo à emissão do comportamento, o passar do tempo enfraquece a associação mesmo que existam explicações racionais para a demora. A habitualidade ou frequência excessiva do reforço também deve ser considerada, pois pode ter a percepção diminuída e perder a posição de destaque, o indivíduo deixa de perceber a associação entre comportamento esperado e estímulo.

Fiorelli (2009) também destaca que os mesmos estímulos podem provocar resultados diferentes quando aplicados a diferentes pessoas, ainda que em situações idênticas. Pessoas são afetadas por diferentes fatores como conteúdo emocional, cultura e momento.

2.3.6.4 Comportamento Humano

De acordo com Moscovici (2010 p.26), “O comportamento humano é complexo e multidimensional. Apesar dos avanços das ciências do comportamento, ainda persistem aspectos intrigantes e inexplicáveis que desafiam a compreensão do cientista e do leigo.”

O sistema pessoal está identificado no quadro 2 através das variáveis internas e externas que influenciam no comportamento humano no ambiente organizacional.



Quadro 2: Sistema Pessoal

Fonte: Moscovici (2010, p.28)

Concordando com Moscovici (2010), existem numerosas probabilidades de diferenciação individualizada, considerando-se nosso código genético e conjunturas internas e externas. Não há, portanto, fórmula para entender o comportamento humano, somos seres semelhantes mas também diferentes entre si, embora compartilhando hábitos, atitudes, valores e normas de conduta.

Alguns conhecimentos básicos de psicologia ajudam a conhecer o processo de interação humana. Cada um de nós possui noções empíricas sobre a reação dos outros e já desenvolveu algumas habilidades de lidar com algumas formas previsíveis de comportamento de diferentes pessoas. Porém, mesmo situações planejadas podem fugir do controle, e configurem-se na prática, muito diferentes do esperado.

O relacionamento interpessoal entre líder e membros do grupo é um fator de alta relevância para gerar um clima de confiança, respeito e afeto colaboram para um ambiente harmonioso e de cooperação. Isso não implica necessariamente em um vínculo de amizade, mas em uma relação saudável onde uns se importam com os outros. A sinergia é muito positiva e contribui para a consistência dos resultados atingidos.

Kanaane (2009) trata sobre compreensão da conduta humana e concepção de atitudes e comportamentos no ambiente de trabalho através de determinantes psicossociais. O autor menciona que comportamento e atitude são frequentemente considerados sinônimos, mas que, de modo geral, comportamento é reação e atitude é tendência/predisposição a reação, portanto ela antecede o comportamento. Ele define a atitude como resultante de diferentes fatores tais como: valores, crenças, sentimentos, pensamentos, cognições. Segundo Kanaane, os indivíduos tendem a se agrupar com pessoas de atitudes semelhantes com a finalidade de minimizar aspectos dissonantes de pessoas com atitudes diferentes das suas. Kanaane (2009, p. 79) ainda menciona que atitude é aprendida e consolidada no decorrer da experiência de vida de cada indivíduo e que tem componentes básicos na sua formação que atestam a predisposição para ação:

- o Componente afetivo-emocional: sentimentos e reações emocionais face a diferentes situações;

- Componente cognitivo: crenças do indivíduo, os conhecimentos e valores;
- Componente comportamental: ações favoráveis ou desfavoráveis;
- Componente volitivo: motivações, desejos, expectativas e necessidades.

Uma das definições de Kanaane (2009 p. 81) para comportamento é a reação do indivíduo e a resposta que este apresenta a dado estímulo sendo determinado em função de um conjunto de características ambientais adquiridas e de características hereditárias. Ele ainda menciona que a compreensão do ser humano fica limitada se não considerarmos ambos fatores (ambientais e hereditários) diferentes. Kanaane também destaca a necessidade dos líderes estejam atentos para entender o real significado das ações expressas no ambiente de trabalho, exigindo comportamentos mais receptivos e sutis de comando em relação ao indivíduo no ambiente organizacional.

2.4 CONSIDERAÇÕES

Ao conciliarem-se os processos racionais e emocionais a fim de chegar-se a um equilíbrio entre as competências técnicas e comportamentais do CHA com as competências abstratas da vontade e expressão (conceito de CHAVE), entende-se que há subjetividade na gestão: cada indivíduo traz consigo a sua história de vida e a ela vai agregando conhecimento formal e conhecimento tácito, gerando experiências de vida. O nível de consciência do indivíduo e a reflexão que é capaz de fazer em relação as experiências vividas ajudam a transformar tudo isso em competência e a interferir na sua forma de gestão.

O conhecimento pelo conhecimento, ou seja, o mero acúmulo de ideias e informações, ou o saber pelo saber, não caracteriza competência. O conhecimento tem prazo de validade e se deprecia rapidamente. Ter uma boa base de ensino formal, raciocínio lógico, capacidade aprender a aprender, aprender a desaprender e a capacidade de re-aprender são considerados muito úteis e desejáveis na era da informação e do conhecimento.

Não existe fórmula de gestão. Existem sim ferramentas e técnicas de gestão que podem ser avaliadas e usadas de acordo com a situação considerando-se todas as variáveis envolvidas. Gestores que tem o desejo genuíno de acertar, de trazer resultados positivos para empresa e fazer diferença para sua equipe precisam primeiramente conhecer-se. Ao apropriarem-se de seus pontos fortes e cercarem-se de pessoas que tenham como pontos fortes as competências que para ele são oportunidades de melhoria, já é um bom começo. Conhecer a equipe e estar alinhado com a cultura e estratégias da empresa é fundamental. A partir disso sim, podem e devem ser utilizadas técnicas e ferramentas de gestão para executar e gerar resultados.

3 MÉTODO

O método de pesquisa é o estudo de caso e foi realizado na empresa aqui designada ALFA, multinacional norte americana de alta tecnologia com filial na região Sul do Brasil.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Foi realizada uma pesquisa quantitativa, exploratória e descritiva com aplicação de num período determinado. Também foram considerados os resultados de pesquisa de clima organizacional de cinco anos anteriores.

3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA/POP.-ALVO/AMOSTRA/UNID. ANÁLISE

O objetivo inicial era aplicar os questionários para todos os profissionais que trabalham na unidade de Tecnologia da Informação na filial da região Sul do Brasil da empresa ALFA, numa quantidade aproximada de 500 pessoas. Estes profissionais são os mesmos que respondem as pesquisas de clima organizacional da empresa, que ocorre em uma edição anual, cuja participação é opcional, mas que tem atingido índices de respostas próximos a 100% nos últimos anos. Como a decisão inicial de permissão de aplicação do questionário para todos profissionais foi posteriormente indeferida, outra estratégia foi definida.

População: aproximadamente 100 profissionais da área TTT da empresa ALFA;

Amostra: 40 pessoas que reportam para três diferentes gestores da área TTT.

3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Três fontes de dados foram utilizadas e estão descritas a seguir:

- Resultado da pesquisa de clima organizacional na categoria “Meu Gestor” em três períodos anteriores, considerando o ano corrente (2010) até o ano de 2008;
- Observação participante: a segunda fonte de dados utilizada foram as observações da autora deste estudo de caso. Essas observações são baseadas em seis anos de trabalho na empresa ALFA, onde desempenhou três diferentes funções: analista, coordenadora de equipe e gestora de TI.
- Questionário: foram aplicados em duas diferentes etapas detalhadas a seguir:
 - Questionário piloto: foi aplicado um questionário eletrônico (enviado por e-mail) para seis profissionais com o objetivo de identificar se as questões estavam claras. Os respondentes fizeram comentários e sugestões que levaram a alguns ajustes nas perguntas e opções de resposta;
 - Questionários em papel contendo ao todo sete perguntas onde nem o respondente nem o gestor eram identificados (vide apêndice A). O questionário foi distribuído para quarenta pessoas no dia final do mês de Julho de dois mil e dez, foram concedidos cinco dias para que os respondentes depositassem suas respostas em uma urna. Trinta e um questionários foram respondidos, totalizando 77,5%.

3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

As respostas dos questionários aplicados em papel foram digitadas no site de pesquisas *SurveyMonkey*. No site de pesquisas foram criadas as mesmas questões aplicadas no questionário em papel. Após digitadas as respostas de todos questionários, os resultados gerais foram exportados em formato de planilha contendo todas respostas. Foram então aplicados filtros de pesquisa por faixa etária, tempo de experiência e pelo critério de liderança; esses resultados também foram exportados em formato de planilha para que fossem posteriormente analisados.

Na análise do resultados foi considerado o parâmetro de 85% como determinante das competências mais relevantes, sendo numa escala de um a cinco representado por 4.7 pontos. Como parâmetro para identificar as habilidades menos relevantes foi considerado o parâmetro de 75% de uma escala de um a cinco, representando o valor de 3.75 pontos.

Com o objetivo de apontar as competências mais relevantes e não suficientemente identificadas no gestor de TI, ou seja, que podem ser trabalhadas, foi considerado o critério de mais de um ponto de diferença entre a relevância da competência e o grau que a mesma foi identificada no gestor.

4.0 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DO CASO

4.1 RESULTADO DAS PESQUISAS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

A gerência de Recursos Humanos da empresa ALFA proveu o resultado da pesquisa de Clima Organizacional do conjunto de perguntas relativas ao gestor imediato. Estes valores são percentuais, podendo variar de 1 a 100%.

Ano 2010	Ano 2009	Ano 2008
67%	70%	77%

Quadro 3: Resultados de pesquisa de clima organizacional dos últimos três anos

Observa-se pelo quadro 3 que o grau de satisfação em relação ao gestor vem caindo gradativamente. A empresa ALFA considera satisfatório índice maior ou igual a 75%.

4.2 OBSERVAÇÕES

Seguem algumas observações realizadas ao longo de seis anos pela autora desse estudo de caso e que a mesma considera que podem afetar a satisfação dos profissionais em relação ao seu gestor:

- Tratamento diferenciado para grupos dentro da mesma equipe (sob mesmo gestor);
- Desmotivação em relação a aumento salarial somente para colaboradores de alta performance (dois anos sem aumento para grande maioria dos profissionais);
- Desmotivação de uma equipe que ficou sem gerente definido (apenas gerente temporário) durante cinco meses;
- Gerentes que não permitem a movimentação interna de colaboradores;

- Gerentes que não batalham por seus times;
- Baixa visibilidade para profissionais que trabalham em projetos de menor criticidade, ou seja, menos estratégicos;
- Falta de alinhamento entre gerentes no que diz respeito a orçamento designado para treinamentos, viagens e equipamentos o que acaba afetando a satisfação dos times menos favorecidos;
- Poucas alternativas de desenvolvimento profissional em período de crise econômica devido a cortes de orçamento;
- Falta de *feedback* pontual e estruturado;
- Em alguns casos, não tradução da estratégia da empresa para realidade das equipes;
- Em alguns casos, falta de visão gerencial com relação a associar projetos com estratégia da empresa;
- Alguns gestores não ajudam os profissionais a identificar oportunidades de desenvolvimento e em como resolvê-las;
- Comunicação não muito eficaz para desfazer ruídos em épocas de mudanças organizacionais;
- Não endereçamento ou endereçamento pouco adequado de situações levadas para o conhecimento e ação do gestor;
- Omissão frente a conflitos envolvendo pessoas de suas equipes;
- Falta de apoio gerencial em algumas iniciativas (intra e inter equipes);
- Pouco incentivo para alavancar a melhoria continua de processos.

4.3 QUESTIONÁRIOS

Os questionários foram tabulados e os resultados analisados através das seguintes perspectivas:

- Geral: sem aplicação de nenhum filtro (vide apêndice B);
- Filtro por faixa etária, agrupando-se em : até 30 anos e mais de 30 anos de idade;
- Filtro por tempo de experiência: até cinco anos, de 6 a 15 anos e mais de 15 anos de experiência;
- Filtro pelo fator liderança: exerce ou não função de liderança.

Apresenta-se a seguir o resultado e análise dos questionários sem a aplicação de filtro (Resultados Gerais) e com a aplicação dos filtros mencionados acima.

4.3.1 Resultados Gerais

Ao analisarem-se os dados gerais (sem filtro) e aplicado o parâmetro de 85% para indicar as competências com maior índice de relevância, estas foram as competências consideradas mais relevantes entre trinta e cinco competências apresentadas no questionário:

Competência	Relevância
Respeito pelos outros	4.90
Comunicação	4.87
Conhecimento sobre comportamento humano	4.87
Alinhamento com as estratégias da empresa	4.81
Reconhecimento pelo resultado individual	4.81
Gerenciamento de conflitos	4.77
Saber ouvir	4.74

Quadro 4: Competências cuja relevância é maior ou igual a 4.7 num total de trinta e cinco competências

Ao analisarmos os resultados do quadro 4, percebemos que seis entre as sete competências consideradas mais relevantes são relacionadas a comportamento. Isso nos leva a concluir que conhecimento da psicologia adicionado ao conhecimento da área de gestão, tende a possibilitar a condução, administração e desenvolvimento de equipes de forma mais eficiente e eficaz.

Ainda sob a perspectiva geral (sem filtro), analisando-se os resultados sob a ótica da relevância da competência em relação a um gestor de TI e comparando-se com o grau em que os respondentes identificam a competência no seu gestor, elencamos aqui as competências com mais de um ponto de diferença em relação a relevância, num total de trinta competências pesquisadas:

Competência	Relevância	Grau identificado no gestor
Conhecimento sobre comportamento humano	4.87	3.27
Comunicação	4.87	3.65
Reconhecimento pelo resultado individual	4.81	3.37
Gerenciamento de conflitos	4.77	3.45
Saber ouvir	4.74	3.61
Ajudar no desenvolvimento de carreira	4.68	3.52
Negociação	4.68	3.36
<i>Feedback</i> estruturado	4.65	3.50
Trabalhar próximo a equipe (participar)	4.58	3.19
Ter estratégias de médio e longo prazo	4.45	3.35
Celebração de resultados	4.10	2.96

Quadro 5: Competências cujo grau identificado no gestor tem mais de um ponto de diferença em relação a relevância.

Ao analisarmos os resultados do quadro 5, percebemos que a grande maioria das competências consideradas mais relevantes e com menor grau de identificação no gestor também são relacionadas a comportamento, reforçando a análise do quadro 4. Essas também são possivelmente as competências mais difíceis de serem adquiridas e trabalhadas, pois o gestor, assim como cada membro da sua equipe, também reflete no próprio estilo as suas crenças, valores e fatores externos.

Ao analisar os dados gerais (sem filtro) também elencamos as competências consideradas **menos** relevantes em um gestor de TI. Foi utilizado o parâmetro de 75% em uma escala de um a cinco, sendo as competências menos relevantes as com pontuação menor ou igual a 3.75 listadas a seguir:

Competência	Relevância
Ambição	3.61
Criatividade	3.52
Amizade com a equipe	3.48
Conhecimento técnico	3.32

Quadro 6: Competências consideradas menos relevantes

A análise do quadro 6 sugere que não é tão relevante o conhecimento técnico por parte do gestor. Em se tratando de uma área de tecnologia, por natureza muito dinâmica, o gestor (que normalmente foi técnico no passado) não consegue acompanhar a evolução tecnológica no detalhe, pois está envolvido com atividades gerenciais e este fato pelo que indica a pesquisa, não atrapalha o bom funcionamento da equipe, pois ela mesma consegue suprir as necessidades técnicas dos integrantes menos experientes.

A amizade com a equipe também não foi considerada tão relevante, por outro lado, o respeito pelos outros e o reconhecimento pelo resultado individual (quadro 4) foram considerados altamente relevantes, sugerindo que as equipes não esperam que seus gerentes sejam seus amigos, mas sim que os tratem com respeito e que reconheçam indivíduos com boa performance profissional. Com relação a criatividade e ambição, talvez pela natureza da

atividade, os respondentes acreditem que essas competências não sejam determinantes e não causem impacto considerável no dia-a-dia das equipes.

Comparando-se os resultados gerais (sem filtro) dos quadros 4 e 5 acima, concluímos que as competências que demandam mais atenção dos gestores de TI da empresa ALFA são:

Competência	Relevância	Grau identificado no
Conhecimento sobre comportamento humano	4.87	3.27
Comunicação	4.87	3.65
Reconhecimento pelo resultado individual	4.81	3.37
Gerenciamento de conflitos	4.77	3.45
Saber ouvir	4.74	3.61

Quadro 7: Competências que podem ser trabalhadas pelos gestores/nos gestores da empresa ALFA

Baseado no parâmetro da relevância (85%) e no fato das competências acima terem sido identificadas nos gestores em um ponto a menos que sua relevância (menos que 75%), concluímos que os gestores da empresa ALFA, sob a ótica de suas equipes, deveriam trabalhar no desenvolvimento dessas competências. Entende-se que o momento também possui grande influência sobre os resultados da pesquisa; o ambiente organizacional, fatores externos e emocionais impactam no dia-a-dia e conseqüentemente nas respostas ao questionário. De acordo com Fiorelli (2009, p.185) o caráter evolutivo dos estudos sobre liderança sugerem que esta é “situacional, dinâmica e profundamente ligada à natureza humana”, reforçando assim a conclusão de que gestores eficazes também possuem conhecimento sobre psicologia, manifestados através do autoconhecimento e da forma como lidam e conduzem as situações relacionadas a natureza humana. O conhecimento mais aprofundado em psicologia e natureza humana, adicionado aos conhecimentos necessários para gerir o negócio em si, sugere que estes gestores conseguem lidar e conduzir de forma mais apropriada com situações e problemas que envolvem pessoas, contribuindo assim para que pessoas sintam-se mais satisfeitas e felizes gerando um ambiente de trabalho mais saudável e conseqüentemente mais propício para obtenção de melhores resultados.

4.3.2 Resultados por Faixa Etária

A seguir apresentamos os resultados sob a perspectiva de faixa etária, sendo o filtro aplicado da seguinte forma:

- Até 30 anos de idade (nove respondentes)
- Mais de 30 anos de idade (22 respondentes)

Elencamos aqui as competências que foram consideradas mais relevantes para faixa etária “até 30 anos”, em ordem de relevância:

Competência	Relevância
Respeito pelos outros	5.00
Comunicação	4.89
Reconhecimento pelo resultado individual	4.89
Ajudar no desenvolvimento de carreira	4.78
Conhecimento sobre o comportamento humano	4.78

Quadro 8: Competências consideradas relevantes para faixa etária de até 30 anos

Ainda sob a perspectiva faixa etária “até 30 anos de idade”, analisando-se os resultados sob a ótica da relevância da competência em relação a um gestor de TI e comparando-se com o grau em que os respondentes identificam a competência no seu gestor, elencamos aqui as competências com mais de um ponto de diferença:

Competência	Relevância	Grau identificado no gestor
Reconhecimento pelo resultado individual	4.89	3.63
Ajudar no desenvolvimento de carreira	4.78	3.63
Conhecimento sobre comportamento humano	4.78	3.22
Negociação	4.56	3.25
Relacionamento interpessoal	4.56	3.33
Celebração de resultados	4.11	3.00

Quadro 9: Competências cujo grau identificado no gestor, sob a perspectiva de faixa etária de até 30 anos de idade, tem mais de um ponto de diferença em relação a relevância.

No quadro 10 estão listadas as competências que foram consideradas mais relevantes para faixa etária “mais de 30 anos de idade”, em ordem de relevância:

Competência	Relevância
Conhecimento sobre comportamento humano	4.91
Alinhamento com as estratégias da empresa	4.86
Comunicação	4.86
Gerenciamento de conflitos	4.86
Respeito pelos outros	4.86
Saber ouvir	4.82
Reconhecimento pelo resultado individual	4.77
Visão sistêmica	4.77
Negociação	4.73
Relacionamento interpessoal	4.73

Quadro 10: Competências consideradas relevantes para faixa etária de mais de 30 anos de idade

Ao compararmos os quadros 8 e 10 percebe-se que quanto maior a idade dos respondentes, menor a necessidade em relação a fatores individuais como reconhecimento e desenvolvimento de carreira e maior a relevância atribuída a competências que afetam mais o coletivo.

No quadro 11 abaixo estão identificadas as competências com mais de um ponto de diferença comparando-se a relevância e a identificação da mesma no gestor de TI. O filtro utilizado foi faixa etária “mais de 30 anos de idade”:

Competência	Relevância	Grau identificado no gestor
Conhecimento sobre comportamento humano	4.91	3.29
Comunicação	4.86	3.50
Gerenciamento de conflitos	4.86	3.40
Saber ouvir	4.82	3.55
Reconhecimento pelo resultado individual	4.77	3.26
Negociação	4.73	3.40
<i>Feedback</i> estruturado	4.68	3.35
Trabalhar próximo a equipe (participar)	4.68	3.09
Ajudar no desenvolvimento de carreira	4.64	3.47
Primar por um ambiente agradável de trabalho	4.59	3.42
Ter estratégias de médio e longo prazo	4.59	3.22
Celebração de resultados	4.09	2.95

Quadro 11: Competências cujo grau identificado no gestor, sob a perspectiva de faixa etária de mais de 30 anos de idade, tem mais de um ponto de diferença em relação a relevância.

4.3.3 Resultados por Tempo de Experiência

Nos quadros seguintes apresentamos os resultados sob a perspectiva de tempo de experiência profissional dos respondentes, sendo o filtro aplicado da seguinte forma:

- Até cinco anos de experiência (três respondentes)
- De 6 a 15 anos de experiência (dezessete respondentes)
- Mais de 15 anos de experiência (onze respondentes)

Elencamos no quadro 12 as competências que foram consideradas mais relevantes para o critério “até 5 anos de experiência”, em ordem de relevância:

Competência	Relevância
Comunicação	5.00
Incentivar a melhoria e aprendizado contínuo	5.00
Reconhecimento pelo resultado individual	5.00
Respeito pelos outros	5.00

Quadro 12: Competências consideradas relevantes para tempo de experiência “até 5 anos”

No quadro 13 estão identificadas, sob a perspectiva de tempo de experiência profissional “até 5 anos”, as competências que apresentaram mais de um ponto de diferença entre o grau identificado no gestor e a relevância da mesma:

Competência	Relevância	Grau identificado no
Respeito pelos outros	5.00	3.67
Gerenciamento de conflitos	4.67	3.33
Celebração de resultados	4.67	3.00

Quadro 13: Competências cujo grau identificado no gestor, sob a perspectiva de experiência profissional “até 5 anos”, tem mais de um ponto de diferença em relação a relevância.

No quadro 14 estão identificadas as competências que foram consideradas mais relevantes para o critério “de 6 a 15 anos de experiência”, em ordem de relevância:

Competência	Relevância
Respeito pelos outros	4.88
Comunicação	4.82
Conhecimento sobre comportamento humano	4.82
Ajudar no desenvolvimento de carreira	4.76
Alinhamento com as estratégias da empresa	4.76
Negociação	4.76

Competência	Relevância
Gerenciamento de conflitos	4.71
Reconhecimento pelo resultado individual	4.71
Visão sistêmica	4.71

Quadro 14: Competências consideradas relevantes para tempo de experiência “de 6 a 15 anos”

No quadro 15 estão identificadas, sob a perspectiva de tempo de experiência profissional “de 6 a 15 anos”, a relevância da competência em relação a um gestor de TI e comparando-se com o grau em que os respondentes identificam a competência no seu gestor, elencamos aqui as competências com mais de um ponto de diferença em relação as 30 competências pesquisadas:

Competência	Relevância	Grau identificado no gestor
Comunicação	4.82	3.41
Conhecimento sobre comportamento humano	4.82	3.19
Ajudar no desenvolvimento de carreira	4.76	3.25
Negociação	4.76	3.38
Gerenciamento de conflitos	4.71	3.31
Reconhecimento pelo resultado individual	4.71	3.31
Saber ouvir	4.65	3.41
<i>Feedback</i> estruturado	4.59	3.31
Trabalhar próximo a equipe (participar)	4.47	3.12

Quadro 15: Competências cujo grau identificado no gestor, sob a perspectiva de experiência profissional “de 6 a 15 anos”, tem mais de um ponto de diferença em relação a relevância.

As competências que foram consideradas mais relevantes (pontuação maior ou igual a 4.7 em uma escala de um a cinco) estão listadas no quadro 16 sob o critério “mais de 15 anos de experiência”, em ordem de relevância:

Competência	Relevância
Conhecimento sobre o comportamento humano	5.00
Alinhamento com as estratégias da empresa	4.91
Comunicação	4.91
Gerenciamento de conflitos	4.91
Reconhecimento pelo resultado individual	4.91
Relacionamento interpessoal	4.91
Respeito pelos outros	4.91
Saber ouvir	4.91
Trabalhar próximo a equipe (participar)	4.82
Autoconfiança	4.73
<i>Feedback</i> estruturado	4.73
Negociação	4.73
Ter estratégias de médio e longo prazo	4.73
Visão sistêmica	4.73

Quadro 16: Competências consideradas relevantes para tempo de experiência “ mais de 15 anos”

Ao analisarmos o quadro 16, percebe-se que além das competências predominantes nos quadros anteriores basicamente vinculadas a comportamento humano, aparecem também competências mais organizacionais como estratégia e visão sistêmica, sugerindo a consciência com relação a visão holística do negócio.

Sob a perspectiva de tempo de experiência profissional “mais de 15 anos”, estão elencadas no quadro 17 a relevância da competência em relação a um gestor de TI e comparando-se com o grau em que os respondentes identificam a competência no seu gestor, elencamos aqui as competências com mais de um ponto de diferença em relação as 30 competências pesquisadas:

Competência	Relevância	Grau identificado no gestor
Conhecimento sobre comportamento humano	5.00	3.27
Comunicação	4.91	3.73
Gerenciamento de conflitos	4.91	3.70
Reconhecimento pelo resultado individual	4.91	3.33
Relacionamento interpessoal	4.91	3.73
Saber ouvir	4.91	3.73
Trabalhar próximo a equipe (participar)	4.82	3.18
<i>Feedback</i> estruturado	4.73	3.57
Negociação	4.73	3.40
Ter estratégias de médio e longo prazo	4.73	3.00
Primar por um ambiente agradável de trabalho	4.64	3.50
Assertividade	4.36	3.18
Celebração de resultados	4.27	3.10

Quadro 17: Competências cujo grau identificado no gestor, sob a perspectiva de experiência profissional “mais de 15 anos”, tem mais de um ponto de diferença em relação a relevância.

4.3.4 Resultados pelo critério Liderança

Nos quadros seguintes apresentamos os resultados sob a perspectiva de tempo de experiência profissional dos respondentes, sendo o filtro aplicado da seguinte forma:

- Exerce liderança (dezoito respondentes)
- Não exerce liderança (treze respondentes)

No quadro 18 estão identificadas as competências que foram consideradas mais relevantes (pontuação maior ou igual a 4.7 em uma escala de um a cinco), para o critério “exerce função de liderança”, em ordem de relevância:

Competência	Relevância
Respeito pelos outros	5.00
Conhecimento sobre o comportamento humano	4.83
Alinhamento com as estratégias da empresa	4.78
Comunicação	4.78
Gerenciamento de conflitos	4.72
Negociação	4.72

Quadro 18: Competências consideradas relevantes para o filtro “Exerce função de liderança”

No quadro 19 estão identificadas, sob a perspectiva do filtro “exerce função de liderança”, a relevância da competência em relação a um gestor de TI e comparando-se com o grau em que os respondentes identificam a competência no seu gestor, elencamos aqui as competências com mais de um ponto de diferença em relação as 30 competências pesquisadas:

Competência	Relevância	Grau identificado no gestor
Conhecimento sobre comportamento humano	4.83	3.18
Comunicação	4.78	3.56
Gerenciamento de conflitos	4.72	3.35
Negociação	4.72	3.41
Ajudar no desenvolvimento de carreira	4.67	3.63
Reconhecimento pelo resultado individual	4.67	3.38
Saber ouvir	4.67	3.56
<i>Feedback</i> estruturado	4.61	3.44
Ter estratégias de médio e longo prazo	4.44	3.28
Trabalhar próximo a equipe (participar)	4.44	3.06

Quadro 19: Competências cujo grau identificado no gestor, sob a perspectiva de “Exerce função de liderança”, tem mais de um ponto de diferença em relação a relevância.

As competências que foram consideradas mais relevantes (pontuação maior ou igual a 4.7 em uma escala de um a cinco) estão listadas no quadro 20 sob o critério “Não exerce função de liderança”, em ordem de relevância:

Competência	Relevância
Comunicação	5.00
Reconhecimento pelo resultado individual	5.00
Conhecimento sobre comportamento humano	4.92
Relacionamento interpessoal	4.92
Alinhamento com as estratégias da empresa	4.85
Gerenciamento de conflitos	4.85
Saber ouvir	4.85
Primar por um ambiente agradável de trabalho	4.77
Respeito pelos outros	4.77
Trabalhar próximo a equipe (participar)	4.77
Visão sistêmica	4.77

Quadro 20: Competências consideradas relevantes para o filtro “ Não exerce função de liderança”

Sob a perspectiva de “Não exerce função de liderança”, estão elencadas no quadro 21 a relevância da competência em relação a um gestor de TI e comparando-se com o grau em que os respondentes identificam a competência no seu gestor, elencamos aqui as competências com mais de um ponto de diferença em relação as 30 competências pesquisadas:

Competência	Relevância	Grau identificado no gestor
Comunicação	5.00	3.77
Reconhecimento pelo resultado individual	5.00	3.36
Conhecimento sobre comportamento humano	4.92	3.38
Relacionamento interpessoal	4.92	3.85
Gerenciamento de conflitos	4.85	3.58
Saber ouvir	4.85	3.69

Competência	Relevância	Grau identificado no gestor
Primar por um ambiente agradável de trabalho	4.77	3.73
Trabalhar próximo a equipe (participar)	4.77	3.38
Ajudar no desenvolvimento de carreira	4.69	3.36
Negociação	4.62	3.27
Celebração de resultados	4.31	2.82

Quadro 21: Competências cujo grau identificado no gestor, sob a perspectiva de “Não exerce função de liderança”, tem mais de um ponto de diferença em relação a relevância.

Ao compararmos os quadros 18 e 20, nota-se que os respondentes que exercem função de liderança consideram mais relevantes as competências relacionadas a equipe e a empresa, enquanto que os respondentes que não exercem função de liderança também consideram relevantes as competências relacionadas ao indivíduo, como reconhecimento individual e o trabalho próximo por parte do gestor.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Profissionais da área de Tecnologia de Informação normalmente tem uma formação bastante técnica e pouco voltada para o conhecimento da alma humana. Com gestores da área de TI muitas vezes acontece a mesma coisa, a formação e a natureza do trabalho são técnicas e o pensamento e raciocínio são predominantemente cartesianos, porém a mente humana não é cartesiana e reage a diferentes variáveis internas e externas.

Ao analisarmos as respostas dos questionários facilmente podemos identificar a alta relevância de competências e habilidades relacionadas a psicologia e ao comportamento humano, tais como:

- Conhecimento sobre o comportamento humano;
- Respeito pelos outros;
- Gerenciamento de conflitos.

A natureza técnica do trabalho não diminui a necessidade de sermos compreendidos como seres humanos. Cada um de nós traz consigo sua história de vida, valores, crenças e cultura; adiciona-se a isso a cultura organizacional, a competição do mundo globalizado e tantos outros fatores externos.

Pela análise dos questionários também podemos identificar que quanto menor o tempo de experiência profissional dos respondentes, maior a relevância do conhecimento técnico e um pouco menor a relevância em relação ao comportamento humano.

Este estudo de caso reforça a importância do papel do líder no funcionamento das equipes e no desenvolvimento profissional dos indivíduos. A capacidade de observar e perceber os sinais, estar atento ao momento e compreender a forma como se apresenta o comportamento das pessoas de forma individual e em equipe é determinante para o bom funcionamento das equipes. O interesse legítimo no desenvolvimento profissional e pessoal

do indivíduo e a ação através da orientação fazem diferença. Como disse Drucker *apud* Fiorelli (2009 p. 170): “a equipe certa não garante a produtividade, mas a errada destrói”.

Cabe então aos gestor conhecer a sua equipe e identificar as necessidades mais relevantes tanto do grupo como individualmente e então, na medida do possível, tentar adequar a liderança de acordo com a necessidade da configuração que se apresenta, sempre alinhada com a organização.

REFERÊNCIAS

BITENCOURT, Claudia et al. **Gestão Contemporânea de Pessoas – novas práticas, conceitos tradicionais**. 1ª Edição. Porto Alegre: Bookman, 2004.

_____. **Gestão Contemporânea de Pessoas – novas práticas, conceitos tradicionais**. 2ª Edição. Porto Alegre: Bookman, 2010.

CARNAVAL, Dayse. **Gestão de Clima nas Organizações**. Disponível em: <http://www.fdc.org.br/pt/blog_pessoas/default.aspx>. Acesso em 01 Mai 2010.

COVEY, Stephen R. **Os Sete Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes**. 31ª Edição. Rio de Janeiro: BestSeller, 2008.

DRUCKER, Peter F. **Management**. Revised Edition. New York: Collins, 2008

FAGUNDES, Patricia Martins. **Desenvolvimento de competências coletivas de liderança e de gestão: uma compreensão sistêmico-complexa sobre o processo e organização grupal**. Programa de Pós-Graduação em Psicologia – Doutorado em Psicologia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul - PUCRS. Porto Alegre, 2007.

FIGLIOLI, José Osmeir. **Psicologia para Administradores – Integrando Teoria e Prática**. 6ª Edição. São Paulo: Atlas, 2009.

KANAANE, Roberto. **Comportamento Humano nas Organizações – O Homem Rumo ao Século XXI**. 2ª Edição. São Paulo: Atlas, 2009.

MACARENCO, Isabel. **Gestão com Pessoas: Gestão, Comunicação e Pessoas: Comunicação como Competência de Apoio para a Gestão alcançar Resultados Humanos**. Programa de Pós-Graduação em Comunicação – Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo - USP. São Paulo, 2006.

MOSCOVICI, Fela. **Equipes Dão Certo – A Multiplicação do Talento Humano**. 13ª Edição. Rio de Janeiro: José Olympio, 2010.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 1996.

PAULA, Aline Souki Amaral de. **Relação entre Liderança e Conhecimento**. Relatório de Pesquisa. Fundação Dom Cabral. Nova Lima - MG, 2006.

ROBBINS, Harvey e FINLEY, Michael. **Por que as Equipes Não Funcionam**. 4ª Edição. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

ROBBINS, Stephen P. **The Truth About Managing People**. First Edition. New Jersey - US: Prentice Hall, 2003.

VERGARA, Sylvia Contant. **Gestão de Pessoas**. 2ª Edição. São Paulo: Ed. Atlas, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Método**. 3ª Edição. Porto Alegre. Ed. Bookman, 2007.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

Este questionário visa identificar os conhecimentos e habilidades gerenciais considerados mais importantes e relevantes em um gestor da área de **TI - Tecnologia de Informação** e o grau de identificação dos mesmos no SEU gestor.

Questões de 1 a 3 determinam o perfil do entrevistado.

1) Marque a opção que indica a sua faixa etária.

Até 20 anos	De 21 a 25 anos	De 26 a 30 anos	De 31 a 35 anos	De 36 a 40 anos	Mais de 40 anos
-------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------

2) Marque a opção que indica o tempo de experiência profissional que você tem.

Menos de 2 anos	De 2 a 5 anos	De 6 a 10 anos	De 11 a 15 anos	Mais de 15 anos
-----------------	---------------	----------------	-----------------	-----------------

3) Indique se você exerce função de liderança em relação a pessoas.

Não	Sim
-----	-----

- 4) Entre os conhecimentos abaixo relacionados, indique no **primeiro quadro** o grau de **importância/relevância em relação a um Gestor de TI** e no **segundo quadro** o grau que você identifica o conhecimento no **SEU gestor**.

Grau **1** indica **MENOR** importância/relevância e grau **5** indica **MAIOR** importância/relevância.

N/A indica que você **não tem resposta**.

Conhecimento	Importância/relevância em um gestor de TI						Grau que você identifica no SEU gestor					
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	NA
Técnico												
Negócio												
Mercado												
Dinâmica da empresa												
Comportamento humano												

- 5) Entre as habilidades abaixo relacionadas, indique no **primeiro quadro** o grau de **importância/relevância em relação a um Gestor de TI** e no **segundo quadro** o grau que você identifica a habilidade no **SEU gestor**.

Grau **1** indica **MENOR** importância/relevância e grau **5** indica **MAIOR** importância/relevância.

N/A indica que você **não tem resposta**.

Habilidade	Importância e Relevância em um gestor de TI		Qual o grau que você identifica no SEU gestor

Delegar											
Incentivar a melhoria e aprendizado contínuo											
Abordagem democrática											
Dar autonomia a equipe											
Proporcionar desafios											
Amizade com a equipe											
Primar por um ambiente agradável de trabalho											
Saber ouvir											

APÊNDICE B – RESULTADOS GERAIS

Habilidade	Relevância	Grau identificado no gestor
Respeito pelos outros	4.90	4.23
Comunicação	4.87	3.65
Conhecimento do comportamento humano	4.87	3.27
Alinhamento com as estratégias da empresa	4.81	4.24
Reconhecimento pelo resultado individual	4.81	3.37
Gerenciamento de conflitos	4.77	3.45
Saber ouvir	4.74	3.61
Ajudar no desenvolvimento de carreira	4.68	3.52
Negociação	4.68	3.36
Relacionamento interpessoal	4.68	3.68
Feedback estruturado	4.65	3.50
Visão sistêmica (visão do todo)	4.65	4.03
Trabalhar próximo a equipe (participar)	4.58	3.19
Primar por um ambiente agradável de trabalho	4.52	3.57
Conhecimento da dinâmica da empresa	4.48	4.10
Autoconfiança	4.45	3.93
Ter estratégias de médio e longo prazo	4.45	3.35
Facilitador	4.42	3.52
Iniciativa	4.37	3.72
Assertividade	4.35	3.43
Incentivar a melhoria e aprendizado contínuo	4.35	3.90
Flexibilidade	4.32	3.77
Conhecimento do negócio	4.32	3.87
Abordagem democrática	4.26	3.62
Positivismo	4.19	4.00
Proporcionar desafios	4.16	3.96
Dar autonomia a equipe	4.13	4.13
Delegar	4.13	4.22
Celebração de resultados	4.10	2.96
Paixão pelo que faz	4.06	3.64
Conhecimento do Mercado	3.81	3.38
Ambição	3.61	3.52
Criatividade	3.52	3.08
Amizade com a equipe	3.48	3.65
Conhecimento técnico	3.32	3.52