

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS

UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
MBA EM GESTÃO DE NEGÓCIOS E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

JAIME GUZZO ZECHIN

COMPETÊNCIAS EM POSIÇÕES DE LIDERANÇA: UM ESTUDO DE CASO EM
EMPRESA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

PORTO ALEGRE

2014

Jaime Guzzo Zechin

COMPETÊNCIAS EM POSIÇÕES DE LIDERANÇA:

Um estudo de caso em empresa de Tecnologia da Informação

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Negócios e Tecnologia da Informação, pelo MBA em Gestão de Negócios e Tecnologia da Informação, da Universidade do Vale do Rio dos Sinos.

Orientadora: Profa. Esp. Crismeri Delfino Corrêa

Porto Alegre

2014

AGRADECIMENTOS

Agradecer a Deus pelo presente maior, a vida. Isto seria o suficiente, mas Ele ainda me presenteou com uma família maravilhosa, saúde e pessoas incríveis que encontro pelo meu caminho. Sou eternamente grato por estes privilégios.

Simplesmente não encontro palavras para agradecer minha esposa e meus filhos. Tantas ausências de minha parte, por outro lado um imenso apoio em todos os sentidos, o que viabilizou minha participação neste curso e a realização desta pesquisa. Talvez a única coisa que possa explicar isto, seja o verdadeiro amor que une nossa família.

Já se passaram tantos anos de minha vida e continuo agradecendo aos meus pais. Em determinado momento este estudo ressaltou a importância dos valores e dos princípios na formação do caráter das pessoas, e neste sentido tenho muito a agradecer e aprender com eles.

O que dizer para uma pessoa que sem te conhecer, te acolhe com simpatia para um desafio, te conduz de forma sábia e serena para o melhor caminho? Sou imensamente grato à orientadora Crismeri Delfino Corrêa por todo o apoio ao longo desta jornada.

Agradeço aos meus amigos, companheiros profissionais e parceiros de causas esportivas e sociais, que ao longo deste período compreenderam minhas ausências ou indisponibilidades.

Para os coordenadores, mestres e colegas da primeira turma do MBA em Gestão de Negócios e Tecnologia da Informação (GNTI/2012) um especial agradecimento por tanto conhecimento compartilhado, pelo ambiente de cooperação e aprendizado, pela convivência e pelas novas amizades.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Competências como Fonte de Valor para o Indivíduo e para a Organização 22

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Principais competências requisitadas no Brasil.....	29
Quadro 2 - Principais comportamentos de liderança.....	29
Quadro 3 – Competências organizacionais identificadas	55
Quadro 4 – Mapeamento de competências para as posições de liderança da empresa LV	62
Quadro 5 – Competências relevantes para posições de liderança na empresa LV	65
Quadro 6 – Cronograma	70

RESUMO

Este trabalho constitui uma pesquisa de ordem qualitativa baseada em referencial bibliográfico e estudo de caso em uma empresa de Tecnologia da Informação. O objetivo é identificar as competências relevantes para as posições de liderança da empresa. Os conceitos de competência e as competências da liderança são desenvolvidos na fundamentação teórica. Para a coleta de dados foram utilizadas as entrevistas em profundidade, de forma semiestruturada, e a observação participativa. Os resultados foram obtidos através de técnicas de triangulação e análise textual, envolvendo a bibliografia pesquisada, os resultados das entrevistas e da observação realizada. A pesquisa atingiu plenamente os resultados esperados, ao aprofundar os assuntos propostos, reconhecer as competências necessárias e identificar as competências relevantes para as posições de liderança da empresa pesquisada. Foram evidenciadas dificuldades de ordem organizacional e individual durante a pesquisa, que aparecem como oportunidades de melhoria. Os resultados gerados desta pesquisa são contribuições relevantes para que a empresa possa seguir com os processos de avaliação e desenvolvimento de suas lideranças e ampliar a gestão baseada em competências em todas as posições. O desenvolvimento dos gestores atuais e a consolidação das novas lideranças aparecem como fatores estratégicos para o crescimento social dos indivíduos envolvidos e de suas equipes, como agregação de valor econômico para a organização e diferencial competitivo para a empresa enfrentar o mercado no contexto atual e futuro.

Palavras-chave: Competências. Liderança. Competências na TI. Competências da liderança.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA E PERGUNTA DE PESQUISA.....	10
1.2 OBJETIVOS	13
1.2.1 Objetivo geral.....	13
1.2.2 Objetivos específicos.....	13
1.3 JUSTIFICATIVA.....	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1 COMPETÊNCIAS	16
2.1.1 Competências Organizacionais	18
2.1.2 Competências Individuais.....	19
2.1.3 Competências Intermediárias.....	24
2.1.4 Competências Coletivas	25
2.2 LIDERANÇA E SUAS COMPETÊNCIAS.....	27
3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS.....	48
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	48
3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE.....	49
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	50
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS	51
3.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	52
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	54
4.1 IDENTIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS... 	54

4.2 O PAPEL DO LÍDER.....	56
4.3 COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS PARA AS LIDERANÇAS	57
4.4 MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS RELEVANTES PARA AS LIDERANÇAS	61
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	67
CRONOGRAMA	70
REFERÊNCIAS	71
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO DAS ENTREVISTAS.....	75
APÊNDICE B – ESTRUTURA DE VALORES CONCORRENTES – COMPETÊNCIAS GERENCIAIS.....	78
APÊNDICE C – EXCELÊNCIA EM LIDERANÇA PARA TI	80
APÊNDICE D – PARADIGMA DOS 7 HÁBITOS DAS PESSOAS ALTAMENTE EFICAZES	83
ANEXO A – MODELO CELULAR DA EMPRESA LV.....	85

1 INTRODUÇÃO

Esta pesquisa apresenta um estudo de caso em uma empresa de Tecnologia da Informação (TI), para identificação das competências envolvidas nas posições de liderança desta empresa. Este estudo está alinhado com um dos principais objetivos estratégicos da empresa neste momento, que trata da qualificação de suas lideranças e de sua equipe. Associando este objetivo da empresa com a complexidade dos assuntos envolvendo competências, lideranças e pessoas, temos os principais motivadores reunidos para a realização deste estudo.

Ao apresentar o momento das organizações e a importância das pessoas em seus processos, Dutra (2007, p. 13) resume a situação atual da empresa em questão:

Os processos de globalização, a turbulência crescente, a complexidade maior das arquiteturas organizacionais e das relações comerciais, a exigência de maior valor agregado dos produtos e serviços levaram as organizações a buscar mais flexibilidade e maior velocidade de resposta na estruturação das ocorrências internas e no enfrentamento de situações inusitadas e de complexidade crescente. A partir daí, as organizações passam a necessitar de pessoas mais autônomas e com maior iniciativa, com perfil bem diferente do exigido até então.

Para que se possa estruturar, desenvolver e manter equipes de alto desempenho, que promovam as melhorias significativas nas organizações, Vizioli e Calegari (2010) afirmam que depende essencialmente de criar uma relação quase simbiótica entre líder e liderados. Segundo os autores, o líder conquista sua legitimidade na medida em que gerar valor para seus liderados.

Neste sentido, este estudo busca identificar as competências envolvidas nas posições de liderança, como referencial para avaliação e desenvolvimento dos seus líderes e que estes possam participar ativamente das transformações e melhorias significativas na empresa em questão.

Este estudo aprofunda a pesquisa na empresa selecionada e apresenta o referencial teórico para os temas envolvidos: competências e liderança. O método de estudo de caso é utilizado para analisar a necessidade atual e a visão de futuro sobre os temas, dentro da organização em estudo, realizando uma pesquisa qualitativa com levantamento de dados e evidências, procedendo a sua análise e propondo o mapeamento de competências para as posições de liderança desta empresa.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA E PERGUNTA DE PESQUISA

Esta pesquisa foi realizada em uma empresa de pequeno porte do setor de Tecnologia da Informação do Rio Grande do Sul, com mais de 20 anos de atuação, que tem foco nos mercados de desenvolvimento e implantação de sistemas de gestão empresarial para empresas de pequeno e médio porte. Neste estudo o nome da empresa foi preservado sendo identificada como “LV” ao longo da pesquisa. A empresa tem sua única sede na cidade de Porto Alegre e concentra a maioria de seus clientes no estado do Rio Grande do Sul, possuindo também clientes ativos nos estados de Santa Catarina, Paraná e São Paulo. A empresa atende diferentes focos de negócio com seus sistemas de gestão e possui especialidade de atuação em alguns segmentos, atuando com processos de negócio e serviços diferenciados nestes mercados.

A operação da empresa está direcionada para atendimento de seus clientes, no que se refere principalmente à implantação dos sistemas de gestão com módulos já existentes; customização de necessidades dos clientes, seja através da parametrização dos sistemas ou de novos desenvolvimentos; suporte aos usuários em diferentes níveis; constante desenvolvimento para manutenção e atualização dos produtos existentes; e a inovação de módulos e produtos, com novos processos e novas tecnologias, promovendo a sua melhoria contínua.

Para suportar estes objetivos e suas operações, a empresa LV está organizada internamente em um modelo celular, apresentado no Anexo A, onde podemos identificar as principais células da empresa: Diretiva, Estratégica, Desenvolvimento, Conectividade e Redes, Administrativo/Financeiro, Comercial e Atendimento. A equipe atual conta com 25 pessoas que estão distribuídas nestas células, com concentração maior nas células de Desenvolvimento e Atendimento.

O modelo celular apresenta como uma de suas maiores motivações a distribuição das responsabilidades, a autonomia das pessoas envolvidas, a flexibilidade e o valor intelectual. Revisitando as motivações deste modelo, pode-se observar uma necessidade constante de revisão das competências envolvidas, para que estejam sempre atualizadas em relação ao momento da empresa e seus negócios.

Na empresa LV os processos são executados com maior normalidade, quando avaliados pontualmente dentro de uma mesma célula. No entanto, a necessidade de execução

dos processos de forma horizontal, cada vez mais presente, traz novos desafios, pois cada vez mais é necessário um bom sincronismo de suas equipes, a interação com diferentes agentes (internos e externos), a necessidade de maior comunicação e integração entre as pessoas envolvidas.

A realidade e objetivos de desenvolvimento das pessoas da empresa LV estão diretamente relacionados com as afirmações encontradas em Dutra (2001, p. 45):

O grande desafio consiste, então, em orientar esse desenvolvimento em um ambiente volátil, como o que presenciamos atualmente e no qual é provável que continuemos a viver no futuro. Para enfrentar esse desafio, precisamos encontrar referências estáveis capazes de balizar o aperfeiçoamento das pessoas e das empresas.

Como a empresa LV tem atuação em vários mercados, faz com que a carteira de clientes seja bem diferenciada, tanto em relação aos processos de negócio encontrados nestes clientes, como em grandes diferenças organizacionais, sendo que estas realidades dinâmicas e diferenciadas se tornam um desafio para a compreensão e melhor atuação das pessoas na empresa LV.

Os diferentes processos de negócio encontrados na empresa LV, envolvem desenvolvimento de sistemas, implantação de sistema de gestão, suporte ao cliente, serviços de infraestrutura, além de processos comerciais e administrativos. A participação de cada pessoa nestes processos é muito importante, por se tratar de uma empresa de pequeno porte, onde as equipes são limitadas em quantidade, o envolvimento e alinhamento destas pessoas com os objetivos comuns da empresa se tornam um fator essencial para a boa execução dos processos e os resultados a serem obtidos. Assim como em outras organizações, existe a necessidade de um desempenho superior por parte destas pessoas para que se possam atingir resultados diferenciados. Corrêa (2010, p. 376) ilustra muito bem essa questão do desempenho superior e a dependência das pessoas para alcançar estes objetivos:

Um desempenho superior em operações, na maioria das situações, é fortemente dependente das pessoas. Evidentemente, métodos de trabalho, instalações, sistemas, tecnologia e outros recursos têm papel importante, mas, em última análise, as capacitações que criam as vantagens competitivas mais sustentáveis na maioria das vezes estão nas pessoas: suas habilidades técnicas, sua motivação, sua atitude, sua capacidade de resolver problemas, sua capacidade de aprender e melhorar, juntamente com como estas pessoas são organizadas para o trabalho, é que fazem de fato a diferença.

Ao revisar seu planejamento estratégico no ano de 2012 e definir suas ações e projetos, a empresa LV novamente entendeu a importância das pessoas para sua melhoria contínua e incluiu um objetivo estratégico para qualificação de suas lideranças e suas equipes. O objetivo envolvendo o desenvolvimento de suas lideranças, estabelece que estas estejam melhor preparadas para atuação nos processos já consolidados, nas revisões a serem feitas e nas novas formas de trabalho propostas também.

Dutra (2007, p. 17) destaca a importância de mudanças na forma de gerir as pessoas, alinhadas com as exigências da empresa moderna. Este autor destaca três principais transformações na forma de gerir pessoas:

- a) **alteração no perfil das pessoas exigido pelas empresas:** saímos de um perfil obediente e disciplinado para outro autônomo e empreendedor. A mudança no padrão de exigência gerou a necessidade de cultura organizacional que estimulasse e apoiasse a iniciativa das pessoas, a criatividade e a busca autônoma de resultados para a empresa ou o negócio;
- b) **deslocamento do foco da gestão de pessoas do controle para o desenvolvimento:** a marca dos modelos tradicionais de gestão de pessoas, inspirada no paradigma fordista e taylorista de administração, é o controle de pessoas. Nesse paradigma, as pessoas são objeto de controle e, portanto, espera-se delas uma postura passiva. Com a mudança do perfil de pessoas exigido pela empresa, porém, há grande pressão para que a gestão de pessoas seja marcada pela idéia do desenvolvimento mútuo. De um lado, a empresa, ao desenvolver-se, desenvolve as pessoas; de outro, as pessoas, ao desenvolverem-se, desenvolvem a empresa. O foco no desenvolvimento visualiza a pessoa como gestora de sua relação com a empresa e do seu desenvolvimento e carreira;
- c) **maior relevância das pessoas no sucesso do negócio ou da empresa:** o comprometimento das pessoas com a empresa ou o negócio de forma integral – ou seja, mobilizando não somente músculos e parte da inteligência, mas todo o seu potencial criador, sua intuição e capacidade de interpretar o contexto e de agir sobre ele – gera vantagens competitivas únicas. As pessoas são as depositárias do patrimônio intelectual da empresa, da capacidade e agilidade de resposta da empresa aos estímulos do ambiente e, ainda, da capacidade de visualização e exploração de oportunidades de negócio.

Neste sentido a empresa LV entende que as lideranças têm papel fundamental e precisam estar bem preparadas para lidar com a complexidade envolvida nestas transformações na gestão das pessoas, direcionando inicialmente seus objetivos estratégicos para estas posições, seguindo depois para uma provável revisão nas demais posições de trabalho existentes.

Ruzzarin, Prates do Amaral, Simionovschi (2006) definem o conceito de competência da seguinte forma: “competências representam características possíveis de serem verificadas nas pessoas, incluindo conhecimentos, habilidades e atitudes que viabilizam uma *performance* superior.” Diante desta definição, do ambiente com a complexidade apresentada e da

necessidade de trabalhar o desenvolvimento das lideranças, deparou-se com o desafio de entender como definir as competências para as lideranças da empresa LV, para que se estabeleça um mapeamento das competências a ser utilizado como referencial para as avaliações, acompanhamento e desenvolvimento de cada líder envolvido. Espera-se que em seguida, esses líderes possam atuar diretamente na melhoria da gestão das pessoas, de suas equipes, nas transformações necessárias, e que tudo isso agregue valor e possibilite o crescimento da empresa em questão. Estes desafios se transformaram em motivações para o desenvolvimento deste estudo.

Neste sentido, a pergunta de pesquisa deste trabalho é: Quais são as competências relevantes para as posições de liderança de uma empresa de Tecnologia da Informação de pequeno porte?

1.2 OBJETIVOS

Para que se possa atender à questão de pesquisa formulada, a seguir são apresentados os objetivos geral e específicos deste trabalho.

1.2.1 Objetivo geral

Identificar quais são as competências relevantes para as posições de liderança da empresa LV.

1.2.2 Objetivos específicos

- Realizar um levantamento teórico sobre os conceitos de competência e liderança;
- Identificar na empresa LV as competências necessárias para as suas lideranças;
- Propor um mapeamento de competências relevantes para as lideranças da empresa LV.

1.3 JUSTIFICATIVA

Ao final desta pesquisa será apresentado um mapeamento de competências indicadas para as lideranças da empresa LV que poderá ser utilizado para avaliação e acompanhamento das competências propostas. Este resultado servirá como referência e um ponto de partida para que se possa avaliar e trabalhar no desenvolvimento das lideranças como objetivo estratégico da empresa. Outras importantes ações poderão ser direcionadas a partir destes resultados, uma vez que eles estarão atualizados em relação aos conceitos de competências e liderança, e também estarão atualizados com o momento da empresa LV, sendo um referencial para os dias atuais e para o futuro próximo da empresa.

Ruzzarin, Prates do Amaral, Simionovschi (2006, p. 22) destacam a importância de novos modelos de gestão de pessoas voltados para o conceito de competências, a serem utilizados como

[...] ferramenta para redefinir o processo de identificação das características essenciais de sucesso para os diferentes tipos de papéis profissionais da organização e os transforma em critérios para todos os processos de RH como recrutamento e seleção, avaliação, desenvolvimento, remuneração e planejamento de sucessão.

Neste sentido, o mapeamento a ser feito, possibilitará ações voltadas para a avaliação e acompanhamento das competências, irá auxiliar a empresa em questão no correto direcionamento dos investimentos a serem feitos para o desenvolvimento de suas lideranças, capacitando e atuando em competências realmente relevantes para o negócio e para as pessoas envolvidas.

Ao falar do conceito de competência, Ruzzarin, Prates do Amaral, Simionovschi (2006, p. 23) identificam que este conceito “assume relevância, não só para se reverem as práticas de gestão de pessoas, mas por colocar luz na relação entre a estratégia, as funções críticas, as competências essenciais e as competências das pessoas.”

Sendo assim, esta pesquisa tem uma relevância e contribuição direta para a empresa LV, para seus líderes, para a gestão de pessoas e para suas equipes. Além de contribuir com o objetivo estratégico da empresa, envolvendo a qualificação das lideranças e da equipe, este estudo também irá contribuir de forma significativa no alinhamento das competências dentro de toda empresa, uma vez que estarão documentadas no mapeamento a ser apresentado, alinhadas com os objetivos atuais, com a missão da empresa e, principalmente, com a visão da empresa para os próximos anos.

Neste primeiro capítulo foi apresentada a situação problemática, a pergunta de pesquisa, o objetivo geral, os objetivos específicos, além de melhor justificar a realização desta pesquisa.

No segundo capítulo serão mostradas as teorias pesquisadas sobre os temas envolvidos, temas como competências e liderança. O terceiro capítulo apresenta o método a ser utilizado na pesquisa, o delineamento da mesma, a descrição da empresa onde será realizado o estudo de caso, as técnicas utilizadas na coleta e na análise dos dados pesquisados e para encerrar este capítulo são descritas algumas limitações do método utilizado.

No quarto capítulo serão apresentados os dados da pesquisa, como foram coletados e sua análise.

Para encerrar o quinto capítulo mostra as considerações finais deste estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão apresentados os referenciais teóricos desta pesquisa em dois assuntos principais, competências e liderança. Ao tratar de competências, foi investigada a origem e os principais conceitos consolidados sobre o assunto, não somente a nível teórico, mas principalmente em publicações que relacionam os conceitos e a prática em nível individual e nas organizações. Na liderança são apresentados alguns conceitos relevantes para este estudo e as competências associadas com posições ou perfis de liderança.

2.1 COMPETÊNCIAS

Segundo Dutra et al. (2013) o conceito de competência é um dos temas da área de administração que têm transitado intensamente entre o ambiente acadêmico e o empresarial, seja na forma de referência para a gestão de pessoas, seja na perspectiva estratégica da aparência de capacidades associadas à competitividade das organizações.

Ao indicar que a discussão sobre competências assume destaque no debate contemporâneo sobre excelência organizacional, Ruzzarin e Simionovschi (2010) colocam que o conceito de competência é um dos mais controvertidos da administração moderna, e sua apropriação assume diferentes conceitos, dimensões, uso e/ou aplicações tanto nas empresas, quanto no mundo acadêmico.

Becker (2011) confirma que à primeira vista o tema competências pode parecer relativamente simples, mas existe dificuldade de abordar um tema que possui tantas definições, interpretações e dimensões, motivando um esforço sobre seu desdobramento funcional e aplicabilidade no contexto das empresas.

Para explorar esta complexidade, e apresentar os aspectos relevantes para este estudo, acerca do tema competências, serão utilizadas as dimensões apresentadas por Bitencourt, Azevedo, Froehlich (2013): competências organizacionais, competências individuais, competências intermediárias e competências coletivas.

Antes de seguir para cada uma das dimensões, são registradas algumas definições relevantes para o conceito de competência, encontradas na literatura pesquisada:

- a) Competências são aspectos verdadeiros ligados à natureza humana. São comportamentos observáveis que determinam em grande parte, o retorno da organização (BOYATZIS apud BITERN COURT, 2001, p. 27);
- b) Assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas buscando lidar com eventos inéditos, surpreendentes, de natureza singular (LE BOTERF apud BITENCOURT; AZEVEDO; FROEHLICH, 2013, p. 45);
- c) Competência é a tomada de iniciativa e o assumir de responsabilidade do indivíduo sobre problemas e eventos que ele enfrenta em situações profissionais (ZARIFIAN, 2003, p. 139);
- d) Um saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 188);
- e) Capacidade da pessoa gerar resultados dentro dos objetivos estratégicos e organizacionais da empresa, se traduzindo pelo mapeamento do resultado esperado (output) e do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para seu atingimento (input) (DUTRA et al. apud BITERN COURT, 2001, p. 28);
- f) Capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar (recursos de competências) a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área (RUAS apud BITERN COURT, 2001, p. 28);
- g) Um *cluster* de conhecimentos, *skills* e atitudes relacionados que afetam a maior parte de um *job* (papel ou responsabilidade), que se correlaciona com a *performance* do job, que possa ser medida contra parâmetros bem aceitos, e que pode ser melhorada através de treinamento e desenvolvimento (PARRY apud DUTRA, 2007, p. 29);
- h) Competências representam características possíveis de serem verificadas nas pessoas, incluindo conhecimentos, habilidades e atitudes que viabilizam uma

performance superior (RUZZARIN; PRATES DO AMARAL; SIMIONOVSKI, 2006, p. 23);

- i) 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 interação com outras pessoas no ambiente de trabalho, familiar e/ou 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 (autorrealização). (BITENCOURT, 2001, p. 230).

2.1.1 Competências Organizacionais

Bitencourt, Azevedo, Froehlich (2013) definem que o principal conceito relacionado às competências organizacionais é o de *core competence*, traduzido no Brasil como competência essencial. As autoras explicam que a discussão acerca das competências organizacionais teve origem em autores da economia, mais especificamente representantes da Visão Baseada em Recursos (Resource-Based View – RBV).

Fleury (2002) e Bitencourt, Azevedo, Froehlich (2013) concordam que o termo *core competence* foi introduzido pelos autores Hamel e Prahalad, em 1990, citando que os artigos destes autores despertaram interesses tanto nas comunidades de pesquisa, como em profissionais das empresas. Bitencourt, Azevedo, Froehlich (2013) explicam que esses autores estavam centrados em grandes organizações e na ideia de liderança de mercado, o que levou a uma interpretação, não verdadeira, de que somente empresas líderes mundiais em seus segmentos poderiam desenvolver competências essenciais. Este fato gerou certo desconforto, levando vários autores a tratarem as competências em nível estratégico como competências organizacionais, em vez de essenciais.

Ruzzarin e Simionovski (2010, p. 50) definem que “as competências essenciais são aquelas que diferenciam a empresa perante os concorrentes e constituem razão de sua sobrevivência.”. Esses autores destacam também que a noção de competência assume importante valor social ao indivíduo, no momento que as pessoas desenvolvem as competências essenciais, agregam valor à organização e estão investindo em si mesmas, como cidadãos.

Bitencourt, Azevedo, Froehlich (2013, p. 5) confirmam a relação das competências com a estratégia da empresa ao afirmar que “as competências organizacionais são abordadas sob o ponto de vista estratégico da organização, pois agregam valor econômico para a organização e permitem que ela ofereça determinados benefícios aos clientes.” As autoras demonstram que a formação destas competências depende de um conjunto integrado de medidas, processos, atividades e pessoas.

Uma vez colocadas as principais definições de competências organizacionais, que interessam para este estudo, serão abordados nas próximas seções os aspectos do indivíduo e do coletivo, bem como a influência das pessoas na formação destas competências dentro de uma organização.

2.1.2 Competências Individuais

A origem, definição e caracterização das competências individuais se confundem com a própria origem do conceito de competências, onde inicialmente eram considerados somente os aspectos focados no indivíduo. Dutra (2007, p. 22) fala sobre a origem das competências:

O conceito de competência foi proposto de forma estruturada pela primeira vez em 1973, por Davis McClelland, na busca de uma abordagem mais efetiva que os testes de inteligência nos processos de escolha de pessoas para as organizações. O conceito foi rapidamente ampliado para dar suporte a processos de avaliação e para orientar ações de desenvolvimento profissional.

Bitencourt, Azevedo, Froehlich (2013) também destacam a contribuição de McClelland, a partir do seu artigo *Testing for Competence rather than for Intelligence*, que propõe o uso de testes de competências em vez de testes de inteligência (QI) nos processos seletivos, sendo uma abordagem bastante conhecida e ainda utilizada.

Falando sobre a origem do termo competência, Bitencourt, Azevedo, Froehlich (2013, p. 43) afirmam que “no contexto gerencial, o conceito de competência começou a ser construído com Richard Boyatzis”. As autoras apresentam o modelo de Boyatzis onde encontramos 21 atributos que norteiam a construção de um perfil ideal de gestor; comentam que o trabalho do autor estava centralizado em “comportamentos observáveis”; e afirmam que as discussões de Boyatzis estavam focadas no perfil de liderança. Consultando o início deste capítulo, pode-se encontrar a definição deste autor para o termo competência.

Dutra (2007) também destaca o trabalho de Boyatzis, indicando que este autor já demonstrava preocupação com questões relacionadas à entrega das pessoas, procurando fixar ações ou comportamentos efetivos esperados por determinado cargo nas organizações.

A partir dos trabalhos de McClelland, Boyatzis e de outros autores americanos como Spencer e Spencer, Mirabile e McLangan, o conceito de competência passa a ser pensado como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA), um conjunto de qualificações, que permite uma *performance* superior em um trabalho ou situação. A competência passa a ser percebida como um estoque de recursos que o indivíduo detém. Embora o foco da análise seja o indivíduo, a maioria dos autores americanos aponta a importância de alinhar as competências às necessidades estabelecidas pelos cargos ou posições existentes nas organizações (FLEURY, 2002; DUTRA, 2007).

Xavier et al. (2012, p. 5) também afirmam em sua pesquisa que “a partir da revisão da literatura sobre competências, identifica-se um ponto comum entre os autores, que é a derivação das competências com base no conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) esperadas das pessoas”.

Nesta mesma pesquisa, Xavier et al. (2012, p. 6) apresentam uma síntese para as três dimensões que compõem a competência individual, definidas como CHA (construída a partir de autores como Le Boterf, Ruas, Fleury e Fleury):

[...] o conhecimento, que pode ser entendido como o saber a teoria, adquiridos com os anos de estudo, conhecimentos técnicos de cursos e especializações, um conjunto de informações que a pessoa agregou; a habilidade é o saber fazer, ter a experiência prática do conhecimento agregado, utilizando-se das técnicas aprendidas para obter resultados positivos; a atitude é o saber ser, a vontade de fazer, ter ações positivas para chegar aos fins propostos utilizando-se dos conhecimentos e habilidades já adquiridos; é o principal componente da competência, é o querer agir.

Dutra et al. (2013) complementa que esta abordagem foi também disseminada no Brasil nos anos 80 e início dos anos 90, associada à ideia de perfil de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) necessário para que determinada pessoa pudesse ter uma boa *performance* em seu cargo.

Seguindo uma abordagem individual diferente do que foi visto até agora, os autores franceses Le Boterf e Zarifian, exploram o conceito de competência associado à ideia de agregação de valor e entrega das pessoas em determinado contexto, independente do cargo, isto é, a partir da própria pessoa. Assume-se que o fato da pessoa deter as qualificações

necessárias para um trabalho não assegura que ela irá entregar o que lhe é demandado (DUTRA, 2007; BECKER, 2011).

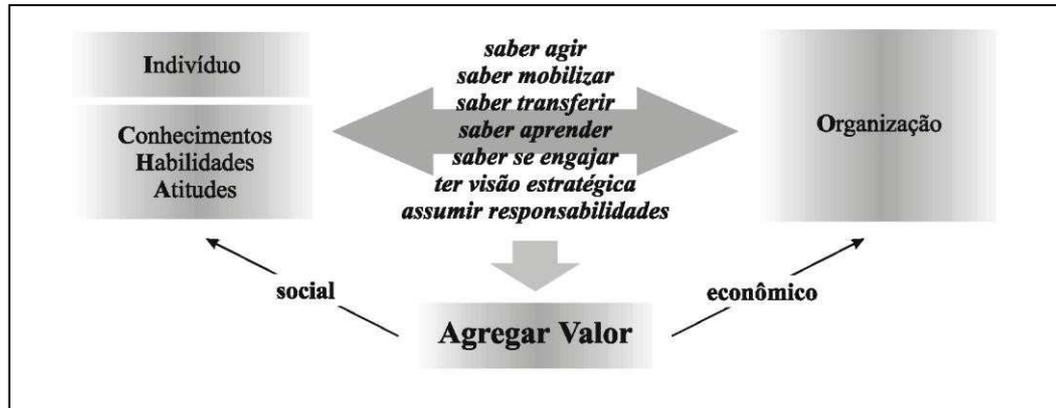
Bitencourt, Azevedo, Froehlich (2013) também tratam essa abordagem, mais focada no desenvolvimento de pessoas, e reforçam as contribuições de alguns autores nesse sentido, como o já citado Le Boterf, que considera que a competência é um saber agir responsável, onde ninguém é competente *a priori*. Para ele, a competência está ligada à ação do indivíduo e o que é reconhecido pelos outros. Na mesma linha, as autoras referenciam Zarifian, que concorda com os conceitos de Le Boterf, mas adiciona a noção de evento ao conceito de competência, um fato, o momento da ação. Por fim apresentam os conceitos de Sandberg, um autor sueco, com uma abordagem mais voltada ao social, compreendendo competências a partir da interação entre os indivíduos, considerando o desenvolvimento das competências um processo construído coletivamente.

Dutra (2007) trabalha com a importância do conceito de entrega, associado com o conceito de competência individual. Segundo este autor, considerar as pessoas por sua capacidade de agregação de valor ou entrega traz uma perspectiva mais adequada para avaliá-las, orientar seu desenvolvimento e estabelecer recompensas.

Outra importante contribuição brasileira para o assunto é encontrada em Fleury e Fleury (2001), que reforçam os conceitos de Le Boterf e Zarifian, complementando que a competência só poderá ser considerada como tal, no momento que houver comunicação e utilização dos conhecimentos e *know-how* do indivíduo. A Figura 1 representa a noção trazida pelos autores:

A noção de competência aparece, assim, associada a verbos e expressões como: saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber se engajar, assumir responsabilidades, ter visão estratégica. Do lado da organização, as competências devem agregar **valor econômico** para a organização e **valor social** para o indivíduo (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 187).

Figura 2 – Competências como Fonte de Valor para o Indivíduo e para a Organização



Fonte: Fleury e Fleury (2001, p. 187)

Bitencourt, Azevedo, Froehlich (2013, p. 47) reforçam os diferentes enfoques e resultados esperados através das competências individuais, destacando que:

[...] um aspecto fundamental para o desenvolvimento de competências refere-se à apropriação do conhecimento (saber) em ações no trabalho (saber agir). Essa ideia combina as ações voltadas à formação e à educação com a experiência concreta, construída pelo indivíduo ao longo de sua trajetória profissional e de vida [...]

Bitencourt (2001), ao definir competência (definição da autora citada no início deste capítulo), apresenta uma abordagem mais ampla, atribuindo ao indivíduo a responsabilidade pela construção de suas competências (autodesenvolvimento), baseadas no CHA, para que possa adicionar valor às atividades da organização, da sociedade e si próprio, no sentido da autorrealização.

Becker (2011) aponta um debate proposto por Parry apud Dutra (2007), onde este autor questiona, sobre sua própria definição, se as competências devem ou não incluir traços de personalidade, valores e estilos (a definição de competência de Parry está apresentada no início deste capítulo). Este autor aponta as diferenças entre *soft competencies* (que envolveria os traços de personalidade) e *hard competencies* (que se limitaria a apontar as habilidades exigidas para um trabalho específico). Autores que defendem a não inclusão das *soft competencies* nos programas de desenvolvimento apontam a necessidade de focar a *performance* e não a personalidade, embora ela influencie o sucesso, não seria passível de ser desenvolvida através de treinamento. Já Woodruffe apud Dutra (2007, p. 29) destaca a importância de considerar também as competências "difíceis de se adquirir", para que sejam

trabalhadas no processo seletivo. Segundo ele, "quanto mais difícil a aquisição da competência, menos flexíveis devemos ser no momento da seleção" (BECKER, 2011).

Outro destaque na literatura pesquisada é a relação entre competências individuais e competências organizacionais. Dutra (2001, p. 27) afirma que “há uma relação íntima entre as competências organizacionais e as individuais”, colocando também que “há uma influência mútua entre elas”. Para este autor, o estabelecimento das competências individuais deve estar vinculado à reflexão sobre as competências organizacionais, pois as competências individuais não podem ser pensadas de forma genérica, e sim atrelando as entregas esperadas das pessoas ao que é essencial para a organização; de outro lado, o processo de aprendizado organizacional está vinculado ao desenvolvimento das pessoas, que ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, capacitando a organização a enfrentar novos desafios. (DUTRA, 2001; DUTRA, 2007).

Para Bitencourt, Azevedo, Froehlich (2013, p. 49) “mais importante do que discutir a ordem que se estabelece nesta relação é compreender a importância da sinergia que deve prevalecer no *link* entre as competências organizacionais e individuais”. Essas autoras colocam que essa ligação pode ser vista de três modos:

- a) As competências individuais dão forma às competências organizacionais e as sustentam.
- b) As competências organizacionais servem de parâmetro para a seleção e para o desenvolvimento das competências individuais.
- c) As competências organizacionais e as competências individuais influenciam-se mutuamente e precisam estar alinhadas a fim de contribuir para a vantagem competitiva da organização.

Para Zarifian apud Bitencourt, Azevedo, Froehlich (2013), um conjunto de competências organizacionais pode dar origem a vários tipos de competências individuais requeridas.

Dutra (2007, p. 24) apresenta outro aspecto relevante neste contexto, que chamou de “processo contínuo de troca de competências”. Ele explica que a organização transfere seu patrimônio ao indivíduo, preparando-o para novas situações e oferecendo crescimento profissional e pessoal, onde as pessoas irão desenvolver e agregar valor ao seu conhecimento. As pessoas atuam como agentes de transformação de conhecimentos, habilidades e atitudes, em competência entregue para a organização. Ao aplicarem seus conhecimentos na organização, entregando competência para a mesma, as pessoas agregam valor ao patrimônio de conhecimentos da organização, permitindo-lhe manter suas vantagens competitivas no

tempo. O autor destaca que essa entrega deve acontecer de forma efetiva, agregando valor para a organização, mesmo quando a pessoa sai da organização. Neste sentido, a agregação de valor não pode ser entendida como metas de faturamento ou produção, e sim como melhoria nos processos ou na introdução de novas tecnologias (DUTRA, 2007).

2.1.3 Competências Intermediárias

Ao apresentarem as competências intermediárias, Bitencourt, Azevedo, Froehlich (2013, p. 94) indicam que estas competências “se referem aos processos organizacionais e gerenciais”. As autoras explicam que estas competências permitem o alinhamento das diversas atividades de cada área da empresa; das pessoas envolvidas na organização do ambiente e na administração de aspectos técnicos, sociais e econômicos; e da utilização adequada dos recursos colocados a disposição.

Bitencourt, Azevedo, Froehlich (2013) afirmam que o estudo sobre competências intermediárias teve seu destaque no início da década de 90 pelos estudos dos autores Ulrich e Lake, que identificaram a necessidade da organização focar em seus processos internos, pois eles interligam as áreas funcionais, atendendo as necessidades dos clientes e gerando vantagem competitiva em relação aos concorrentes. Segundo Ulrich e Lake apud Bitencourt, Azevedo, Froehlich (2013, p. 95), essa capacidade organizacional refere-se à “habilidade em estabelecer estruturas internas e processos que influenciam seus membros a criarem competências intermediárias na organização”, e desta forma estarão capacitando a empresa para mudanças direcionadas para as necessidades dos clientes e para as necessidades estratégicas da organização.

Para que os colaboradores possam aumentar seu grau de compreensão sobre os processos, e contribuir com a consolidação das competências intermediárias, é importante que a empresa compartilhe informações e as ideias sobre como as atividades são realizadas, envolvendo o processo de decisão, compartilhamento de informações, atingindo desta forma, mais êxito em seu processo de melhoria contínua (BITENCOURT; AZEVEDO; FROEHLICH, 2013).

Bitencourt, Azevedo, Froehlich (2013, p. 96) chamam a atenção para o aspecto da inovação, como necessidade das organizações para que possam ser bem-sucedidas ao longo do tempo, estabelecendo uma visão dinâmica para a noção de competência: “as capacidades dinâmicas dizem respeito à habilidade organizacional de desenvolver novas competências,

integrando e regenerando novos e velhos recursos rapidamente, por meio de seus processos, em um constante processo de mudança.”

Para relacionar as competências intermediárias com as competências organizacionais, Bitencourt, Azevedo, Froehlich (2013, p. 99) colocam que “a competência intermediária deve ser pensada a partir da seguinte questão: como os processos organizacionais e gerenciais das áreas funcionais de uma empresa devem contribuir para a estratégia de negócios, isto é, para a competência organizacional?”. Essas autoras colocam que as competências intermediárias devem ser diagnosticadas e mapeadas como competências relevantes à organização, que contribuam de forma efetiva para a consolidação das competências organizacionais e possam concretizar a estratégia corporativa. Destacam também que uma competência intermediária poderá vir a constituir uma competência organizacional, com o passar do tempo e dependendo do tipo de negócio.

2.1.4 Competências Coletivas

Segundo Michaux (2011, p. 1) o conceito de competência coletiva na ciência da administração foi desenvolvido na década de 1990, mas sua difusão maior ocorreu a partir dos anos 2000, gerando a coexistência de várias concepções sobre o tema:

Além da competência coletiva na forma de "efeito equipe", concepção dominante ainda hoje, a competência coletiva está ligada também a fenômenos de aprendizagem coletiva na ação, fenômenos esses resultantes da adaptação da coletividade a mudanças diversas, do confronto de práticas profissionais no contexto de grupos de reflexão ou, ainda, da mobilização de competências coletivas transversais para enfrentar os imprevistos cotidianos.

Para Bitencourt, Azevedo, Froehlich (2013, p. 132) o conceito de competências coletivas ainda é pouco explorado no meio acadêmico e empresarial no contexto nacional e explicam o que compreende as competências coletivas:

As competências coletivas referem-se à mobilização de pessoas, recursos e estratégias em torno de um objetivo comum. Caracteriza-se pela urgência de um tipo de competência que não é a simples soma dessas pessoas, recursos e estratégias, mas algo muito maior e que pode gerar, além de resultados mais efetivos, maior comprometimento e sentimento de pertença para as pessoas envolvidas nesta ação coletiva.

Essas autoras esclarecem que as competências coletivas podem ser compreendidas a partir de duas visões: uma visão funcionalista, que enxerga a organização a partir de suas

principais funções; e uma visão social, que enfatiza o trabalho em equipe e a relação que se estabelece entre as pessoas na organização.

Pela visão funcional, Ruas apud Bitencourt, Azevedo, Froehlich (2013) destaca a importância das principais atividades da organização, cuja integração vai contribuir para a sobrevivência e competitividade. Neste sentido as competências coletivas são entendidas, e restritas, como aquelas necessárias para a realização das funções básicas da empresa.

Na perspectiva social, as competências coletivas são entendidas como a habilidade de um grupo de indivíduos de agir coletivamente em prol de um objetivo comum (HANSSON apud BITENCOURT; AZEVEDO; FROEHLICH, 2013).

Bitencourt, Azevedo, Froehlich (2013) destacam que na perspectiva social, o contexto tem influência direta nas situações relacionadas com as competências coletivas e deve ser observado. As autoras indicam que mesmo analisando sob as diferentes perspectivas (funcional e social), as competências coletivas se estabelecem a partir da organização coletiva do trabalho, que pode ser observada em diferentes contextos, em áreas internas da empresa, equipes de trabalho, cadeias produtivas, redes de colaboração e parcerias entre universidade e empresa.

Bonotto apud Bitencourt, Azevedo, Froehlich (2013, p. 139) define um conceito para competências coletivas:

Competências coletivas podem ser entendidas como a capacidade de um grupo de pessoas atingir um objetivo comum, tendo como base uma visão compartilhada construída a partir da qualidade dos processos de interação entre essas pessoas, do contexto e do sentido que essas pessoas conferem ao grupo e às suas atividades.

Encontramos em Feiten (2010) uma referência sobre a relação das competências coletivas com as competências individuais e com as competências organizacionais. A autora aborda esta relação referenciando Dutra (2001), a troca contínua existente entre indivíduo e organização, e a influência mútua entre as competências individuais e organizacionais, que abordamos em seção anterior. A autora afirma que a relação estabelecida entre os níveis organizacional e individual, parece ser muito distante, e as competências individuais, por si só, não são capazes de consolidar as competências organizacionais, apesar do forte vínculo entre elas. A autora identifica a necessidade de analisar os processos/elementos intermediários existentes entre esses dois níveis:

Esses processos/elementos intermediários são denominados como competências intermediárias (referindo-se às ações e ao papel das áreas funcionais da empresa) ou, ainda, competências coletivas (que podem ter uma abordagem funcional, aproximando-se do conceito de competências intermediárias, ou uma abordagem social, focando-se nos grupos de trabalho e/ou na relação estabelecida entre as organizações) (FEITEN, 2010, p. 14).

Para Zarifian apud Feiten (2010) em uma equipe ou rede de trabalho, emerge uma competência coletiva, que é mais do que a soma das competências individuais. Isso pode ser explicado pela sinergia entre essas competências e pelas interações sociais ativadas no grupo. Para que essa competência coletiva possa ser exercida, é preciso que as pessoas construam referenciais comuns, compartilhem, mesmo que parcialmente, uma linguagem profissional que enxerga suas necessidades de cooperação.

Le Boterf apud Feiten (2010) afirma que o desenvolvimento da competência coletiva é um desafio para as empresas que buscam melhorar seu desempenho, tornando-se uma rede de competências dependente da combinação e mobilização de recursos de seus atores - cada indivíduo necessita da contribuição do outro.

Retour e Krohmer (2011) abordam diferentes aspectos envolvidos com a gestão das competências coletivas e apontam alguns resultados esperados desta gestão. Destacam que o resultado esperado mais direto é a melhoria do desempenho coletivo do grupo em questão, com maior eficiência ou maior eficácia, atingindo uma qualidade superior e ampliando o campo de ações realizadas pelo coletivo. Isto resulta em maior capacidade de resolver os problemas encontrados pela empresa, os quais não podem ser tratados individualmente. Para que estes resultados sejam alcançados deverá existir uma combinação harmoniosa entre talentos individuais, elementos organizacionais e estilo de administração.

2.2 LIDERANÇA E SUAS COMPETÊNCIAS

Nesta seção serão apresentadas algumas definições de liderança e as competências que estão diretamente relacionadas com papéis de liderança nas organizações ou com perfis de liderança, selecionando importantes autores que identificaram essas competências e organizaram em forma de modelos, paradigmas ou mesmo individualmente, de forma mais direta.

Alguns autores destacam competências de forma similar, usando nomenclaturas ou descrições muito parecidas, permitindo que se possa apresentá-las de forma unificada, já outras competências seguem linhas bem distintas, fazendo com que sejam apresentadas isoladamente.

Ao conceituar o termo liderança, ou falar sobre o papel do líder, alguns autores já destacam competências que caracterizam a liderança, pela própria definição.

Vizioli e Calegari (2010, p. 4) colocam que “classicamente, líder é uma pessoa que chefia, comanda ou orienta, em qualquer tipo de ação, empreendimento ou linha de ideias.”

Para Covey (2005, p. 96) “liderar é comunicar às pessoas seu valor e seu potencial de forma tão clara que elas acabem por vê-los em si mesmas.”

“Liderança é sobre mudança e fazer as coisas diferentemente; ela requer o estabelecimento de uma visão e inspiração para que outros a sigam.” (WALLER; HALLENBEK; RUBENSTRUNK, 2012, p. 16).

Ruzzarin e Simionovschi (2010, p. 44) definem liderança como “capacidade de gerar resultados através das pessoas, fornecendo direcionamentos, cobrando resultados, conseguindo comprometê-las com os objetivos e metas da sua área e da empresa.”

Ao explorar as questões envolvidas com a competência da liderança, Vizioli e Calegari (2010, p. 57), destacam a questão do comportamento, utilizando uma definição de competência da *Watson Wyatt Word Wide*: “Um conjunto de comportamentos, habilidades e atitudes que um profissional deve ter para garantir um desempenho excelente”. Segundo os autores, o temperamento da pessoa não pode mudar ao longo dos anos, mas alguns comportamentos específicos podem melhorar sob influência de fatores como forças externas, cultura, necessidades, prática e vontade.

Esses mesmos autores falam sobre a utilização de processos de avaliação de competências nas empresas brasileiras, utilizados para desenvolvimento de seus líderes. A implantação desses processos pressupõe a existência de competências específicas mapeadas para cada empresa. No entanto, esses autores analisaram vários modelos e chegaram à conclusão que algumas competências são adotadas em muitas empresas, identificando que “torna-se fácil enxergar um denominador comum ou padrão nesses modelos, o que possibilita agrupá-las e atribuir-lhes uma nomenclatura única” (VIZIOLI; CALEGARI, 2010, p. 58). Neste sentido identificaram as competências mais encontradas nas organizações, apresentadas no Quadro 1, sendo importante referência, uma vez que trata-se de uma pesquisa realizada em organizações brasileiras, próximo da realidade da empresa LV.

Quadro 1 - Principais competências requisitadas no Brasil

- Comunicação
- Cooperação e trabalho em equipe
- Foco no cliente
- Gestão de mudanças (adaptabilidade)
- Liderança (inspiradora)
- Orientação para resultados (desempenho)
- Pensamento estratégico
- Planejamento e organização
- Tomada de decisão (riscos)

Fonte: adaptado de Vizioli e Calegari (2010, p. 58)

Naturalmente estas competências se transformam na expectativa das empresas ao buscarem ou desenvolverem seus líderes. Analisando mais especificamente as descrições da competência liderança ou gestão das pessoas, Vizioli e Calegari (2010) identificaram os comportamentos presentes na maioria destas descrições, apresentados no Quadro 2.

Quadro 2 - Principais comportamentos de liderança

- Agregar consensos e administrar conflitos
- Assumir o papel de *coach*
- Comunicar clara e objetivamente
- Criar e sustentar um ambiente de aprendizagem constante
- Dar *feedback* claro e objetivo
- Delegar adequadamente
- Identificar e desenvolver talentos
- Influenciar para comprometer
- Inspirar e motivar
- Ouvir genuinamente

Fonte: adaptado de Vizioli e Calegari (2010, p. 59)

Ao buscar a identificação de competências para as posições de liderança na empresa LV, esta pesquisa não restringe o entendimento de competências aos comportamentos da liderança. Competências referenciadas por autores em suas pesquisas, em modelos propostos,

em seus paradigmas, são exploradas, procurando ampliar o conjunto de competências relacionadas com as posições de liderança.

Ao apresentar as competências gerenciais Quinn et al. (2012) utilizam a estrutura de valores concorrentes, um modelo de natureza paradoxal, criado para entender a natureza complexa e dinâmica do mundo organizacional. Os autores defendem que os “gestores-mestres” (conceito utilizado pelo autor para destacar gestores que atingem resultados diferenciados, os gestores que buscam a mestria) devem aplicar diferentes competências ao mesmo tempo, se quiserem ser bem sucedidos. As competências gerenciais foram divididas por esses autores em quatro quadrantes, representando de forma resumida as ações esperadas de um gestor: Colaborar, Controlar, Competir e Criar. Para estes autores uma competência sugere tanto a posse do conhecimento, quanto a capacidade comportamental de agir usando esse conhecimento. Encontra-se no Apêndice B um resumo da “Estrutura de Valores Concorrentes” e suas competências.

Falando da liderança focada na TI, Waller, Hallenbek e Rubenstrunk (2012) defendem que os melhores executivos da TI e CIOs conseguem entregar resultados concretos através de suas habilidades “mais suaves” (*soft skills*), utilizando estas habilidades na gestão das pessoas para entregar os melhores resultados, obtidos através destas pessoas. Os autores identificam sete habilidades interpessoais associadas com a liderança que distinguem os melhores executivos da TI e CIOs. No Apêndice C encontra-se um resumo da proposta destes autores, que tratam da “Excelência em Liderança para TI”.

Ao apresentar o Paradigma dos 7 Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes (resumo apresentado no Apêndice D), Covey (2012) explora paradigmas relativos ao caráter, princípios e valores, apresentando sete hábitos que causam impacto na eficácia pessoal e interpessoal, mostrando como esses paradigmas são a fonte de nossos comportamentos e atitudes. O autor divide estes hábitos em aspectos da Vitória Pessoal para atingir a independência; da Vitória Pública, que conduz para interdependência; e a Renovação como forma de equilíbrio. Covey (2012) também apresenta os três elementos que precisamos reunir para tornar algo em um hábito: o conhecimento, a habilidade e o desejo.

Como constatado na seção anterior que fala sobre o conceito de competência, muitas definições para competência estão diretamente relacionadas com o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA). Também foi identificado acima que o conceito se amplia, explorando os comportamentos que caracterizam as competências. Desta forma, apresenta-se a seguir as competências identificadas na literatura, comportamentos, habilidades

e atitudes que levam à formação de determinadas competências, todas diretamente relacionadas com posições ou perfis de liderança:

a) Entender a si mesmo e os outros (QUINN et al., 2012)

Para Quinn et al. (2012), os líderes gerenciais são responsáveis por reunir o trabalho de diversas pessoas e criar unidades de trabalho coesas. “Entender a si mesmo” pode ser chamado também de autoconhecimento, segundo os autores. Se você não entender a si mesmo, é quase impossível entender os outros. QUINN et al. (2012).

“A empatia está no centro do entendimento dos outros. Os líderes capazes de demonstrar empatia conseguem se colocar na posição dos outros e ver o mundo como os outros o vêem.” (QUINN et al., 2012, p. 50).

“Se você se colocar totalmente na posição do outro, mesmo que seja difícil encontrar as palavras certas, você já começa com o pé direito, porque parte de um lugar de empatia.” (WETZIG; WHITE LAW, 2009, p. 168).

b) Comunicar com honestidade e efetividade (QUINN et al., 2012)

O processo de comunicação pode ser utilizado para informar, coordenar e motivar as pessoas. Aprender a se comunicar de forma efetiva é a chave para melhorar a unidade de trabalho e a efetividade organizacional. Para a boa comunicação destaca-se a importância de “pensar antes de falar” para evitar que informações erradas se transformem em problemas. (QUINN et al., 2012).

Covey (2012, p. 286) afirma que “a comunicação é a habilidade mais importante na vida. Passamos a maior parte de nossas horas de vigília nos comunicando”. Este autor também ressalta os resultados que podemos alcançar:

Quando procuramos compreender real e profundamente os outros seres humanos, abrimos as portas para soluções criativas e terceiras alternativas. Nossas diferenças não formam mais obstáculos para a comunicação e o progresso. Em vez disso, tornam-se auxiliares da sinergia. (COVEY, 2012, p. 312).

Os melhores executivos de TI aplicam disciplina para a comunicação envolvendo: pensamento, planejamento e análise. Eles estão constantemente checando para que a mensagem que eles estão tentando transmitir seja clara, concisa e consistente. “A meta básica de qualquer esforço de comunicação é motivar a ação desejada. Vender suas ideias, inspirar e alcançar resultados por meio dos outros, construir grandes relacionamentos”. (WALLER; HALLENBEK; RUBENSTRUNK, 2012, p. 137).

Vizioli e Calegari (2010) citam este comportamento como “comunicar clara e objetivamente”.

c) Patrocinar e vender novas ideias (QUINN et al., 2012)

Ao falar desta competência, Quinn et al. (2012), trazem aspectos relacionados diretamente com a comunicação.

“Todas as comunicações podem ser avaliadas em termos de substância (o que é comunicado) e estilo (como é comunicado). Os dois elementos são importantes ao patrocinar e vender ideias.” (QUINN et al., 2012, p. 318).

Os autores destacam a busca por *feedback* para identificar situações nas quais sua percepção de si é inconsistente com as percepções de outros. Indicam que “cada um de nós precisa encontrar nossa própria voz se quisermos nos tornar comunicadores eficientes”, onde a “voz” é a combinação das suas convicções pessoais, gostos, habilidades, interesses e preocupações. Colocam que esta voz pode mudar ao longo dos anos conforme você adquire experiência, mas para cada ponto no tempo, você tem uma voz autêntica por meio da qual compartilha suas ideias com outros, devendo permanecer fiel a si mesmo e aos seus valores, mesmo com as mudanças. (QUINN et al., 2012, p. 321, 322).

Por sua importância, todos os autores pesquisados destacam a habilidade “ouvir”, seja junto com as descrições da comunicação, ou separadamente como apresentado abaixo.

d) Ouvir genuinamente (VIZIOLI; CALEGARI, 2010)

“Entre todas as habilidades associadas à boa comunicação, talvez a mais importante seja ouvir. Ouvir exige que nos concentremos realmente e tentemos entender o que a outra pessoa está dizendo”. (QUINN et al., 2012).

Wetzig e Whitelaw (2009) referem-se à liderança pela escuta, afirmando que “seja lendo linguagem corporal, abrindo para perguntas ou ouvindo as palavras do outro, aprender a escutar é tão importante para a liderança e a comunicação quanto falar”. As autoras também colocam que “quando escutamos com atenção, as pessoas se sentem profundamente respeitadas.” (WETZIG; WHITE LAW, 2009, p. 176).

Waller, Hallenbek, Rubenstrunk (2012, p. 77) também destacam a importância de escutar ativamente: “Os ouvintes ativos prestam muita atenção ao que está sendo comunicado a eles, tanto por meio de palavras quanto de dicas não verbais, como

linguagem corporal e expressões faciais.” Esses autores também concluíram que os melhores executivos de TI aprenderam a escutar, mesmo quando a mensagem é algo que não querem ouvir, aproveitando este momento para aprendizado de coisas novas e ter um *feedback* sobre sua comunicação, procurando garantir que suas mensagens estão sendo entendidas pelos demais.

Ao falar do hábito “primeiro compreender, depois ser compreendido”, Covey (2012) destaca a importância de “ouvir com empatia”, que vai muito além de entender as palavras que estão sendo ditas, significa ouvir com os ouvidos, com os olhos e o coração, para realmente entender o significado e o sentimento envolvido.

Covey (2012, p. 292) alerta que a escuta empática pode ser perigosa: “Ouvir em profundidade exige um bocado de segurança, porque você se abre às influências. Torna-se vulnerável. É um paradoxo, de certo modo, porque você precisa se dispor a ser influenciado para poder influenciar.”

e) Seja aberto e acessível; demonstre vulnerabilidade (WALLER; HALLENBEK; RUBENSTRUNK, 2012)

“A vulnerabilidade normalmente não faz parte da lista curta de características que a maioria identificaria como sendo grande liderança. No entanto, quando aplicada corretamente, ela tem um impacto profundo e pode ser usada para a vantagem do líder.” (WALLER; HALLENBEK; RUBENSTRUNK, 2012, p. 78).

Esses autores identificaram que os executivos de TI de sucesso se tornam vulneráveis porque se importam muito com as pessoas e acreditam que esta relação deva ser realmente bilateral; eles se importam, mas também são justos, com todos, oferecendo os mesmos padrões e oportunidades para que todos possam crescer. Como resultado de ser justo e atencioso, os executivos de TI com alto desempenho produzem um sentido de lealdade e camaradagem, mesmo quando é necessário tomar decisões difíceis.

Os melhores executivos de TI de fato acatam seus lados mais suaves. Eles podem acatar seu lado mais suave porque eles têm habilidades interpessoais profundamente enraizadas que combinam com vulnerabilidade. Ao permitir a vulnerabilidade, eles desenvolvem confiança e uma conexão pessoal em um nível muito mais profundo e interpessoal. Isso, por sua vez, motiva as pessoas com quem o executivo de TI está interagindo para que contribuam com seu melhor trabalho, convida maior desempenho e suporta a realização de resultados extraordinários. (WALLER; HALLENBEK; RUBENSTRUNK, 2012, p. 90)

f) Primeiro comprometa-se com a liderança; depois, com o resto (WALLER; HALLENBEK; RUBENSTRUNK, 2012)

Esta é a primeira habilidade destacada por Waller, Hallenbek e Rubenstrunk (2012) como resultado de suas pesquisas, revelando que os executivos de TI com os melhores desempenhos são eficazes porque eles acreditam que tudo precisa ser realizado através de pessoas, pelas pessoas e com as pessoas.

As organizações precisam de executivos que possam estabelecer a direção, em vez daqueles que dirigem. Que possam inspirar e motivar uma equipe diversa além de seu controle imediato. Que consigam liderar de maneira participativa para promover o verdadeiro comprometimento e lealdade para com as metas comuns. Que consigam estabelecer uma visão compartilhada e, em seguida, executar através das fronteiras. (WALLER; HALLENBEK; RUBENSTRUNK, 2012, p. 40).

Os autores destacam algumas exigências diferentes dos líderes atuais, principalmente em relação as diferenças das gerações X e Y, a respeito da tecnologia, das comunicações, da colaboração baseada em tecnologia, no acesso às informações e no consumo, indicando que isto pode trazer boas oportunidades, como grandes desafios, onde não basta ao líder prover o ambiente de produtividade e colaboração, é necessário adaptar seu estilo de liderança para que os outros possam fazer seus melhores trabalhos. (WALLER; HALLENBEK; RUBENSTRUNK, 2012).

g) Lidere diferentemente do que você pensa (WALLER; HALLENBEK; RUBENSTRUNK, 2012)

Waller, Hallenbek, Rubenstrunk (2012) colocam que os executivos de TI de alto desempenho no momento de liderar, apesar de serem pensadores incrivelmente complexos e criativos, não dependem de sua inteligência superior e suas habilidades analíticas para surgir com a melhor solução possível, eles agem de forma colaborativa. Eles procuram as pessoas para ganhar ideias adicionais que ajudam a reforçar, refinar e melhorar as conclusões que surgiram de suas próprias análises e como resultado dessa inclusão, eles estão direcionando e influenciando para que outras pessoas se juntem a eles.

“Os melhores executivos de TI lideram por meio da visão e do envolvimento, usando influência, não autoridade.” (WALLER; HALLENBEK; RUBENSTRUNK, 2012, p. 64).

h) Forme relacionamentos corretos, motive resultado corretos (WALLER; HALLENBEK; RUBENSTRUNK, 2012)

Para Waller, Hallenbek, Rubenstrunk (2012, p. 116) “os relacionamentos vencedores são desenvolvidos sobre uma fundação de confiança e autenticidade, coisas que são realçadas pelo estilo social-participativo do executivo de TI.” Os autores destacam que os melhores executivos de TI conseguem criar relacionamentos fortes e profundos, pois se importam com as pessoas, são abertos e receptivos.

i) Pense Ganha/Ganha (COVEY, 2012)

“Ganha/Ganha é um estado de espírito que busca constantemente o benefício mútuo em todas as interações humanas. Ganha/Ganha significa entender que os acordos e as soluções são mutuamente benéficos, mutuamente satisfatórios.” (COVEY, 2012, p. 248).

Covey (2012) coloca que a maior parte da vida se desenrola em contexto interdependente e muitos resultados desejados dependem da cooperação, onde uma solução Ganha/Ganha é a única alternativa viável em que todas as partes se sentem bem com as decisões e comprometidas com o plano de ação.

j) Desenvolva pessoas, não sistemas (WALLER; HALLENBEK; RUBENSTRUNK, 2012)

Waller, Hallenbek, Rubenstrunk (2012, p. 162) afirmam que “os melhores executivos de TI são extremamente apaixonados pelo desenvolvimento de talentos e da próxima geração de líderes tecnológicos de negócios”, e identificam que o primeiro local para começar este desenvolvimento é dentro de si mesmo, demonstrando que apesar de serem líderes com alto desempenho, eles também são extremamente autoconscientes.

Os autores identificam que os executivos de TI com o melhor desempenho são dedicados e apaixonados pelo desenvolvimento da nova geração de líderes de tecnologia de negócios, modelando o comportamento que querem e trabalhando para ter funcionários com alto potencial, onde a mudança do foco primário para o desenvolvimento das pessoas, não de sistemas, garante o aumento dramático da capacidade de entregar resultados através da tecnologia, tanto hoje quanto no futuro.

k) Assumir o papel de *coach* (VIZIOLI; CALEGARI, 2010)

“Independentemente do conhecimento e das habilidades que os funcionários tiverem ao ser contratados, sua função como líder gerencial é praticar a orientação e o desenvolvimento dos funcionários.” (QUINN et al., 2012, p. 67).

Quinn et al. (2012) colocam esta competência como “orientar e desenvolver os outros” e dão ênfase a dois processos organizacionais desenvolvidos para ajudar os funcionários a crescer e desenvolver-se: *coaching* e orientação. Ambos enfatizam os relacionamentos diretos entre um funcionário e uma pessoa mais experiente (um *coach* ou um mentor) e utilizam o *feedback* como principal ferramenta de desenvolvimento. Esses autores identificam esses processos como oportunidade de desenvolvimento para as pessoas, gerando maior satisfação no seu trabalho e na sua carreira. Os gestores se beneficiam ao trabalhar com pessoas mais motivadas e produtivas, energizando o gestor, o que pode resultar em maior desempenho da sua unidade.

Ruzzarin e Simionovschi (2010, p. 33) fazem referência aos novos conceitos de liderança, que a partir da década de 90, trataram de fomentar o novo perfil do líder, “muito mais educador e *coach* do que técnico e controlador de sua equipe.”

l) Seja proativo (COVEY, 2012)

Para Covey (2012, p. 91), a proatividade é o “hábito principal e básico de uma pessoa supereficaz em qualquer ambiente”. Para o autor, devemos pensar que a palavra proatividade significa muito mais do que tomar a iniciativa, implicando que nós mesmos somos responsáveis por nossas próprias vidas e que possuímos iniciativa e responsabilidade suficientes para fazer os fatos acontecerem. O autor identifica os proativos como aqueles que apresentam soluções para os problemas, e não mais problemas, que aproveitam a iniciativa para fazer tudo que é preciso, em harmonia com seus princípios, para que as tarefas sejam cumpridas.

“Orientar as pessoas no sentido da responsabilidade não diminui ninguém. Ajuda na afirmação, na verdade. A proatividade faz parte da natureza humana, e mesmo que os músculos da proatividade possam estar adormecidos, eles existem.” (COVEY, 2012, p. 97).

m) Agregar consensos e administrar conflitos (VIZIOLI; CALEGARI, 2010)

“Tornar-se um líder que os outros querem seguir significa navegar no mar revolto dos relacionamentos. Uma das formas de se tornar um líder que os outros querem seguir é

usar os padrões para lidar com as partes mais difíceis dos relacionamentos: os conflitos. (WETZIG; WHITE LAW, 2009, p. 178).

Quinn et al. (2012) tratam a competência como “Gerenciar e estimular o conflito construtivo” identificando que o conflito está presente em toda a organização, mas nem todos os conflitos são ruins. Eles afirmam que quando administrado de maneira apropriada, o conflito pode ser uma força produtiva e positiva na tomada de decisão.

Os conflitos nas organizações desenvolvem-se por uma variedade de motivos. Com frequência, os conflitos desenvolvem-se devido a diferenças pessoais, como diferenças de valores, atitudes, crenças, necessidades ou percepções. Os conflitos também se desenvolvem entre pessoas quando há mal-entendidos ou erros de comunicação que levam as pessoas a acreditar que existem diferenças de valores, atitudes, crenças, necessidades ou percepções. À medida que as organizações expandem seu uso de tomadas de decisão participativas, haverá cada vez mais situações em que podem surgir conflitos. (QUINN et al., 2012, p. 103).

n) Gerenciar grupos e liderar equipes (QUINN et al., 2012)

Quinn et al. (2012, p. 84) utilizam uma definição de Thompson para caracterizar equipe: "Uma equipe é um grupo de pessoas que são interdependentes com relação a informações, recursos e habilidades e que procuram combinar seus empenhos para alcançar uma meta comum", onde seus membros possam interagir de maneira mais afetiva e formar o verdadeiro espírito de equipe.

Os autores destacam a importância das competências técnicas, necessárias à execução da tarefa, mas também das competências interpessoais necessárias, que ajudam a equipe a trabalhar unida. Os líderes utilizam estas competências específicas de cada pessoa como referência para selecionar os membros da equipe, podendo também considerar características gerais que todos os membros da equipe deveriam ter. (QUINN et al., 2012).

Uma importante responsabilidade do gestor é esclarecer as funções de cada um, deixando claro qual o desempenho esperado de cada pessoa da equipe. (QUINN et al., 2012).

Segundo Vizioli e Calegari (2010) para conseguir estruturar, desenvolver e manter equipes de alto desempenho depende-se essencialmente de criar uma relação quase simbiótica entre líder e liderados.

o) Crie Sinergia (COVEY, 2012)

“A sinergia é a essência da liderança baseada em princípios. Ela catalisa, unifica e libera os poderes existentes dentro das pessoas.” (COVEY, 2012, p. 316). “A sinergia é quase um acordo coletivo de um grupo para deixar de lado os antigos roteiros e escrever um novo.” (COVEY, 2012, p. 319).

O autor afirma que as pessoas que experimentarem a sinergia real, nunca mais serão as mesmas e que a essência da sinergia é valorizar as diferenças, as diferenças mentais, emocionais e psicológicas entre as pessoas. A chave para valorizar as diferenças é perceber que todas as pessoas vêem o mundo não como ele é, mas como elas são. A pessoa realmente eficaz valoriza as diferenças porque estas aumentam seu conhecimento e sua compreensão da realidade. (COVEY, 2012).

p) Desenvolver e comunicar uma visão (QUINN et al., 2012)

Quinn et al. (2012) referenciam pesquisas de Kouzes e Posner que ao longo de mais de 20 anos comprovaram que a visão é o que as pessoas mais desejam de um líder. A visão é crucial para o sucesso organizacional.

Quinn et al. (2012) colocam que a formulação de uma visão inclui três processos principais: deve ser estruturada e definida; deve ter os componentes e o conteúdo corretos; deve ser articulada e comunicada de forma efetiva, por meio de palavras e ações do líder. Neste mesmo sentido, Waller, Hallenbek e Rubenstrunk (2012) afirmam que para atingir algo ou alguém e ter um valor duradouro, uma visão deve ser criada, comunicada e administrada de maneira a inspirar outras pessoas e fazer com que as coisas aconteçam.

Waller, Hallenbek e Rubenstrunk (2012) reforçam que a definição de uma visão esclarece o caminho a ser seguido, as pessoas podem se relacionar e se conectar, conseguem seguir o seu líder, mas caberá ao líder inspirar as pessoas para agir, estabelecendo uma visão colaborativa, administrando a visão e o propósito, motivando os outros e garantindo que as pessoas permanecerão no mesmo curso.

Focado em princípios da liderança pessoal, Covey (2012) apresenta o hábito “comece com o objetivo em mente”, falando sobre a necessidade das pessoas terem uma compreensão clara do seu destino, saber para onde está seguindo, compreendendo onde está agora e dar os passos na direção correta. “Podemos viver correndo, ser até muito eficientes, mas só seremos verdadeiramente eficazes quando tivermos o objetivo em mente”. (COVEY, 2012, p. 120).

q) Inspire outras pessoas (WALLER; HALLENBEK; RUBENSTRUNK, 2012)

“A habilidade para inspirar os outros é uma das três características mais altamente correlacionadas com o sucesso dos executivos - as outras duas são a habilidade para criar o novo e o diferente e a habilidade para tomar decisões complexas.” (WALLER; HALLENBEK; RUBENSTRUNK, 2012, p. 140). Os autores complementam que a habilidade inspirar é tão importante porque é a maneira mais eficaz de ir da visão à execução, ela motiva as pessoas a obter resultados. No entanto, os autores identificaram que inspirar as outras pessoas, nos dias de hoje, é uma das competências menos comuns entre líderes e gerentes.

Os executivos de TI que administram a visão e o propósito, conseguem liderar e motivar as pessoas ao permanecer continuamente envolvidos e ao comunicar seus valores de forma honesta, clara e consistente. Eles desenvolvem equipes eficazes com uma atitude vencedora, em que todos são responsabilizados pelo sucesso da equipe, resultando também numa empresa mais coesa e eficaz. (WALLER; HALLENBEK; RUBENSTRUNK, 2012).

r) Estabelecer metas e objetivos (QUINN et al., 2012)

Para Quinn et al. (2012) as metas definem os resultados que algumas pessoas deveriam mirar na busca da visão e estratégia da organização. A formulação dos objetivos, metas e planos organizacionais deve estar direcionada para a realização da visão. As metas servem como fundação para executar os planejamentos, as revisões, as gratificações e os empenhos de melhoramentos.

Apesar do alinhamento das metas não ser um tarefa fácil, é uma ferramenta crítica para a conquista pessoal e para direcionar o empenho das pessoas e grupos para um rumo comum. (QUINN et al. 2012).

“Um dos paradoxos da definição de metas é que quanto mais tempo gastamos definindo metas e fazendo planos, menos tempo temos para realmente alcançar qualquer coisa!” (QUINN et al., 2012, p. 239).

s) Motivar a si e os outros (QUINN et al., 2012)

Quinn et al. (2012, p. 240) afirma que “as pessoas competitivas querem ganhar” e para as organizações, “ganhar tem sido tradicionalmente pensado em termos de produtividade e lucratividade”, onde ganhar no ambiente de hoje exige a definição de metas elevadas e trabalho intenso com foco na qualidade e reações rápidas aos desafios

que podem surgir. Para isso é necessário que cada uma das pessoas na organização desempenhe seu melhor. “Pessoas que são motivadas, capacitadas e comprometidas são mais produtivas e esses são componentes essenciais das organizações vencedoras.”

Os autores colocam que cabe aos gestores criar um ambiente no qual tal produtividade, capacidade e comprometimento sejam possíveis, prováveis e promissores. Para “Motivar a si mesmo e os outros” é necessário que os líderes gestores alcancem e mantenham um equilíbrio entre conseguir o empenho e a produtividade e a manutenção geral da saúde e efetividade deles mesmos e de seu pessoal. (QUINN et al., 2012).

Em relação à capacitação, os autores colocam que tanto os funcionários devem escolher se capacitarem, quanto os gestores podem fazer algumas coisas para criar ambientes e situações que têm maior probabilidade de os funcionários se capacitarem.

Partindo das definições do Corporate Leadership Council, Quinn et al. (2012) explicam que engajamento é a medida em que os funcionários se comprometem com algo ou alguém na organização, o quão duro eles trabalham e quanto tempo eles permanecem com este comprometimento. Eles sugerem dois tipos de comportamentos vinculados, o racional e o emocional. O comprometimento racional surge quando os funcionários acreditam que os gestores, equipes ou a organização têm os mesmos interesses que os seus. Já o comprometimento emocional é a extensão pela qual os funcionários valorizam, apreciam e acreditam em seu trabalho. Os dois tipos de comprometimento são influenciados pela natureza do trabalho diário que os funcionários executam na organização, das equipes de trabalho da qual fazem parte, de seu gestor direto e da organização geral como um todo. Os autores concluem que “de maneira ideal, quando esses dois tipos de comprometimento ocorrem, os funcionários aumentam seu empenho, vão acima e além do exigido e permanecem na organização.” (QUINN et al., 2012, p. 252).

t) Projetar e organizar (QUINN et al., 2012)

O gestor tem a função de decidir como alocar e coordenar os recursos organizacionais para alcançar as metas definidas para a unidade ou para a organização, onde projetar a estrutura da organização e organizar o trabalho estão intimamente conectados e são necessários para traduzir nossos planos em ação. (QUINN et al., 2012).

Ao falar da tomada de decisão, os autores explicam que a centralização, em níveis mais altos da organização, fornece mais consistência na tomada de decisões, mas também

desacelera o processo de tomada de decisões de forma significativa. Já a descentralização da tomada de decisões, quando pessoas de níveis mais baixos da organização se envolvem diretamente, pode melhorar a velocidade e a qualidade das decisões. “Os funcionários que têm autoridade de tomada de decisões também estão propensos a se sentir mais capacitados e motivados que os funcionários que devem sempre reportar suas decisões para cima na cadeia de comando.” (QUINN et al., 2012, p. 263).

u) Gerenciar a execução e buscar resultados (QUINN et al., 2012)

Ao destacar que Gerenciar a execução e buscar resultados é uma competência crucial, Quinn et al. (2012, p. 279) colocam que “a visão e as metas da organização devem ser traduzidas em resultados pelos esforços de pessoas motivadas trabalhando nas estruturas organizacionais e na cultura que criamos.”

Execução não é apenas questão de táticas - é uma disciplina e um sistema. Deve ser integrada à estratégia, às metas e à cultura de uma empresa. Não é possível planejar uma estratégia conveniente sem levar em consideração a capacidade da organização de executá-la. O essencial da execução está em três processos principais: o processo de pessoas, o processo de estratégia e o processo de operações. (QUINN et al., 2012, p. 281).

v) Organizar os fluxos de informações (QUINN et al., 2012)

Os gestores tem a responsabilidade de organizar os fluxos de informações, tanto devem se preocupar com as informações que recebem, como pensar sobre o que passam para os outros. O processo de decidir o que deve ser repassado aos demais, não é fácil, mas faz parte das obrigações do gestor. Tudo isto assume uma maior importância pela quantidade de informações que recebemos e a velocidade que informações solicitadas chegam, e isto aumentou muito com as novas tecnologias. (QUINN et al., 2012).

“As mídias eletrônicas que usamos ajudam a nos comunicarmos de forma mais eficiente, mas nem sempre mais efetiva.” (QUINN et al., 2012, p. 132).

w) Trabalhar e gerenciar através das funções

Quinn et al. (2012) coloca que dentro de uma estrutura formal de uma organização, onde existem as posições de trabalho e os processos e procedimentos padronizados, os contribuintes individuais devem ser gerenciados, direcionados,

controlados e coordenados pelos gestores de nível intermediário, que recebem orientação estratégica de nível superior.

O que é necessário é um conjunto de processos e dispositivos que sejam consistentes com o ambiente complexo e dinâmico que a organização enfrenta e que permitam às mesmas integrar e coordenar seus esforços, independentemente da sua estrutura formal. (QUINN et al., 2012, p. 144).

A identificação dos membros certos para uma equipe interfuncional deverá considerar não somente as habilidades técnicas dos membros da equipe, mas também deverá considerar suas habilidades interpessoais. (QUINN et al., 2012).

“Infelizmente você não será sempre capaz de escolher os membros das equipes com quem trabalha. Felizmente, você pode ter muito mais controle sobre seus próprios pensamentos e sentimentos.” (QUINN et al., 2012, 148).

x) Planejar e coordenar projetos (QUINN et al., 2012)

Para QUINN et al. (2012) as equipes de projeto representam uma abordagem ideal para lidar com a necessidade de responder de forma mais rápida às mudanças no turbulento ambiente dos negócios. As equipes dos projetos possibilitam focar na execução das tarefas necessárias utilizando equipes interfuncionais.

O planejar de um projeto não se restringe a decidir o resultado a ser alcançado, mas deixar claro o caminho que se espera que o projeto tome, bem como o destino. O monitoramento deve se preocupar com o acompanhamento do projeto em relação a quatro recursos principais: tempo, dinheiro, pessoas e materiais. (QUINN et al., 2012).

y) Medir e monitorar o desempenho e a qualidade (QUINN et al., 2012)

Esta competência trata das métricas que devem ser utilizadas para avaliar o desempenho no sentido de alcançar resultados críticos, onde o primeiro aspecto que se destaca é quanto à existência de sistemas efetivos de medição e monitoramento que permitam estabelecer e manter o controle e a estabilidade desejados. Os gestores têm uma função de ajudar na correta identificação das medidas que estão vinculadas mais de perto com os resultados críticos a serem alcançados pela organização, aprimorando seu entendimento da medição do desempenho e da qualidade. (QUINN et al., 2012).

Para Quinn et al., (2012, p. 175) “a identificação das medidas específicas que deverão ser coletadas e analisadas dependerá da missão e dos objetivos estratégicos da organização”, sendo que à medida que as organizações continuam a crescer em

complexidade, fica cada vez mais complicado identificar os motivadores principais da efetividade organizacional.

z) Estimular e possibilitar a conformidade (QUINN et al., 2012)

No comportamento de natureza humana todos preferem regras que funcionem em seu benefício, surgindo reações diferenciadas para situações onde exista alguma divergência e surgindo termos como: não conformidade, mau comportamento, mau procedimento, desvio comportamental. “Todos esses termos têm sido usados para se referir a ações voluntárias dos funcionários que violam as normas ou regras de uma organização.” (QUINN et al., 2012, p. 185).

Tendo as regras, e muitas situações ou comportamentos adversos, as organizações utilizam uma variedade de táticas para estimular a conformidade, onde os gestores assumem importante papel, e devem utilizar diferentes estratégias para estimular essa conformidade. No entanto, cada estratégia tem seu custo, não somente custos diretos ou financeiros, e a tentativa de forçar a conformidade pode resultar, paradoxalmente, em menos conformidade e efetividade reduzida. (QUINN, et al., 2012).

Os autores também colocam que não cabe somente à organização e aos gestores estimularem e possibilitarem a conformidade, todo membro tem a oportunidade de mostrar um bom exemplo, aprendendo sobre as políticas e procedimentos organizacionais e exibindo um modelo de comportamento apropriado.

aa) Usar o poder com ética e efetividade (QUINN et al., 2012)

Quinn et al. (2012) colocam que a maioria das pessoas tem sentimentos confusos sobre o poder, pois todos nós temos poder e todos nós somos influenciados por outros que o têm. Controlar o poder é arriscar-se a usá-lo mal, mas ser desprovido de poder é ser frustrado e defensivo. As pessoas geralmente dizem que o poder é um "mal necessário" nas organizações.

Os autores também identificam que geralmente existe uma fina linha entre percepções do que é considerado uma tática de influência aceitável e o que é visto como uma tentativa inadequada de manipular ou controlar outros. Ao ganhar uma concessão de curto prazo com táticas manipuladoras ou coesas, pode-se perder um relacionamento importante no processo, e isto não é um bom negócio. Táticas de influência que debilitam a confiança devem ser evitadas. Os gestores-mestres observados pelos autores focam em

conduzir para resultados e na qualidade dos relacionamentos simultaneamente (QUINN et al., 2012).

“A literatura sobre liderança transformacional demonstra totalmente que líderes efetivos são altamente voltados para tarefas e para pessoas. Para ser efetivo você deve aprender a fazer ambas as coisas.” (QUINN et al., 2012, p. 310).

bb) Estimular e promover inovação (QUINN et al., 2012)

Quinn et al., (2012, p. 338) primeiramente esclarecem que no mundo empresarial a inovação vai um passo além do pensamento criativo:

Criatividade é, essencialmente, o desenvolvimento de uma ideia ou objeto por meio de combinações únicas. Embora as ideias criativas sejam necessárias para a inovação, nem todas as ideias criativas se tornam inovações. Uma inovação é um produto, serviço, ou melhoria. A inovação envolve muitas vezes entregar valor para os clientes e consumidores.

Os autores indicam que a maior parte das inovações é alcançada por pessoas trabalhando em colaboração e a inovação deve ser pensada como esporte coletivo. Segundo os autores uma das mais importantes habilidades para o processo de inovação é a capacidade de unir as pessoas e então "colher" seu melhor raciocínio, cabendo aos gestores criar um espaço adequado onde os funcionários possam se unir e fazer das práticas inovadoras um hábito, não esperando que o gerente tenha por ele próprio todas as ideias. (QUINN et al., 2012).

Os gestores deverão também encorajar o uso do pensamento criativo por parte dos funcionários, reconhecendo seu potencial, pois muitas pessoas simplesmente não se enxergam como criativas. A confiança dos funcionários para realizar o trabalho criativo irá aumentar conforme utilizarem os hábitos criativos, onde o uso do pensamento criativo na solução de problemas permitirá às organizações acessarem recursos humanos que muitas vezes não são explorados. (QUINN et al., 2012).

Além dos benefícios organizacionais, os gerentes devem reconhecer os benefícios pessoais em encorajar o pensamento criativo entre seus funcionários. O pensamento criativo pode aumentar a eficiência da unidade por meio da melhor solução de problemas. Além disso, o pensamento criativo pode ser usado como ferramenta motivacional. Em resumo, encorajar o pensamento criativo dos funcionários pode resultar em benefícios substanciais para a organização, para a unidade de trabalho, e para os indivíduos que exercem suas habilidades criativas. (QUINN et al., 2012, p. 347).

cc) Negociar e acordar compromisso (QUINN et al., 2012)

“Algumas pessoas abordam a negociação com um sentimento de pavor, outros com muita confiança. Mesmo as pessoas que temem negociar podem se tornar mais eficazes como negociadores.” (QUINN et al., 2012, p. 350).

Quinn et al. (2012) destacam os aspectos importantes de uma negociação, como a habilidade de comunicar sua própria posição e visões sobre um problema, mas também entender a posição da outra parte, incluindo as fortes emoções e sentimentos que podem acompanhar esta posição. As emoções representam muitas vezes os valores que as pessoas acreditam estar sob algum tipo de ataque. As situações que requerem negociação, muitas vezes estão ligadas a valores fundamentais e assim podem ter implicações éticas. Identificar possíveis valores que possam estar em conflito pode ser um passo importante para encontrar uma solução efetiva. (QUINN et al., 2012).

dd) Implementar e sustentar a mudança (QUINN et al., 2012)

Assim como as mudanças são necessárias para atingir alvos e objetivos, deve-se atentar para o fato de que muitas organizações foram derrubadas por mudanças demais, sendo impostas rápido demais. Deve-se resistir a algumas mudanças quando elas são ruins para a organização e para as pessoas. Quando alguma mudança está sendo considerada, cabe ao gerente validá-la e em casos de real necessidade entender o que deva ser mudado. (QUINN et al., 2012).

Existem forças fora e dentro das organizações que são pressões para mudança e forças que são resistentes à mudança. Quando as forças pela mudança são maiores do que as forças resistentes a mudança vai acontecer. Do mesmo modo, quando as forças contra a mudança são mais fortes do que as pressões pela mudança, ela não vai acontecer. (QUINN et al., 2012, p. 366).

“Mudamos o mundo ao mudar nós mesmos.” (Quinn et al., 2012, p. 376).

ee) Afine o Instrumento (COVEY, 2012)

Ao definir seu último hábito, Covey (2012) aborda as quatro dimensões que envolvem as teorias mais sólidas da motivação e da organização: a econômica (física); o modo como as pessoas são tratadas (social); o modo como as pessoas são educadas e usadas (mental) e a ajuda, a contribuição, o serviço que a organização realiza (espiritual). Então define que: “Afine o instrumento significa basicamente expressar as quatro

motivações. Quer dizer exercer as quatro dimensões da nossa natureza, com regularidade e consistência, de forma equilibrada e sensata.” (COVEY, 2012, p. 348, 349).

O autor identifica que o principal instrumento somos nós mesmos, e o maior investimento isolado que podemos fazer em nossas vidas, é investir exatamente em nós mesmos. Para atingir a eficácia, devemos reconhecer a importância de dedicar algum tempo, de forma regular, para afinar os instrumentos das quatro maneiras.

Covey (2012) destaca a importância do equilíbrio e da autorrenovação, que precisa incluir a renovação equilibrada em todas as dimensões de nossa natureza. Esta renovação somente será eficaz quando lidarmos com todas as dimensões de um modo sábio e equilibrado, onde negligenciar qualquer uma das áreas irá provocar um impacto negativo nas demais.

O autor também afirma que a renovação é o princípio, o processo, que nos dá força necessária para nos movermos em uma espiral ascendente de crescimento e mudança, de melhoria contínua. Para que possamos atingir um progresso significativo e consistente, precisamos considerar também a consciência humana, que é dom de perceber a nossa coerência ou desvio dos princípios corretos e de nos levar até eles. “Treinar e educar a consciência, contudo, exige uma concentração imensa, muita disciplina equilibrada uma vida honesta e coerente”, com uma vida sempre em harmonia com a pequena voz que está dentro de cada um. (COVEY, 2012, p. 368).

Ao finalizarmos o levantamento e apresentação destas competências, pode-se perceber que os autores trazem uma preocupação muito presente com as questões que envolvem a atuação da liderança pela prática de cada competência, muitas vezes de forma combinada, onde deverá existir o desenvolvimento contínuo de cada uma das competências.

Ao final da apresentação dos 7 Hábitos das pessoas altamente eficazes, Covey (2012, p. 390) declarou:

Na verdade, de uma certa forma, luto quase que diariamente com os 7 Hábitos. Não conquistei nenhum deles. Eu os vejo mais como princípios de vida que nunca chegamos realmente a dominar e quanto mais perto ficamos de dominá-los, mais nos conscientizamos do quanto ainda temos de caminhar. É como dizer que, quanto mais sabemos, mais sabemos que não sabemos.

Quinn et al. (2012, p. 22) destacam aspectos os aspectos de complexidade e os paradoxos, mas acreditam que somente a prática poderá completar o desenvolvimento das competências de cada um:

Uma competência sugere tanto a posse do conhecimento quanto a capacidade comportamental de agir de modo apropriado usando esse conhecimento. Para desenvolver competências é necessário tanto ser apresentado ao conhecimento quanto ter a oportunidade de praticar as habilidades.

Vizioli e Calegari (2010, p. 95) utilizam uma declaração de Isabel Myers que denota um grande respeito pela natureza humana e a possibilidade infinita de desenvolvimento, explorando as potencialidades de cada um: “quanto mais eu aprendo sobre mim mesmo, mais eu me torno o que realmente sou!”.

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Este trabalho constitui uma pesquisa de ordem qualitativa baseada em referencial bibliográfico e estudo de caso em uma empresa de TI. O delineamento desta pesquisa com os métodos utilizados, a unidade de análise, as técnicas de coleta e de análise de dados utilizadas são apresentados neste capítulo. Ao final são descritas as limitações deste estudo.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Ao apresentar a pesquisa qualitativa Flick (2009, p. 14) resume que “o processo de pesquisa qualitativa pode ser representado como sendo um caminho da teoria ao texto e outro caminho do texto de volta à teoria”, citando que a interseção desses dois caminhos se dá pela coleta de dados verbais ou visuais e pela interpretação destes dados coletados dentro de um plano específico de pesquisa. Estas definições ajudam a determinar esta pesquisa como uma pesquisa qualitativa.

Andrade (2010, p. 45) define que “uma pesquisa bibliográfica pode ser desenvolvida como um trabalho em si mesma ou constitui-se numa etapa da elaboração de monografias, dissertações, etc”. Neste sentido, o referencial bibliográfico assume grande importância neste estudo, desde a busca de uma boa definição para as perguntas e objetivos deste trabalho, o aprofundamento dos mesmos que foi apresentado no capítulo anterior e uma das fontes de dados para realização da triangulação utilizada na análise dos dados desta pesquisa.

O método de pesquisa utilizado é o estudo de caso. A definição para utilização de estudo de caso pode ser encontrada em Yin (2010, p. 24): “Como método de pesquisa, o estudo de caso é usado em muitas situações, para contribuir com o nosso conhecimento dos fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos e relacionados.” Yin (2010, p. 24) também afirma que

o método do estudo de caso permite que os investigadores retenham as características holísticas e significativas dos eventos da vida real – como os ciclos individuais da vida, o comportamento dos pequenos grupos, os processos organizacionais e administrativos, a mudança de vizinhança, o desempenho escolar, as relações internacionais e a maturação das indústrias.

Neste estudo de caso estaremos próximos da realidade da empresa LV no que se refere aos processos organizacionais e administrativos, especialmente próximos das pessoas envolvidas com esta organização e as estratégias da empresa para estes assuntos.

Nesta pesquisa é utilizado um estudo de caso de forma descritiva, baseado nas colocações de Yin (2010, p. 27) ao citar que “cada método de pesquisa pode ser usado para as três finalidades – exploratória, descritiva e explanatória. Podem existir estudos de caso exploratórios, descritivos ou explanatórios.”

Tratando do escopo do estudo de caso, Yin (2010) define que o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes. Yin (2010) também explica que existem ao menos quatro aplicações diferentes para o método de estudo de caso, onde o mais importante é explicar ligações causais nas intervenções na vida real que são muito complexas para serem abordadas por *surveys* ou pelas estratégias experimentais. Uma segunda aplicação é descrever o contexto no ambiente real no qual a intervenção ocorreu. Em terceiro lugar, os estudos de caso podem fazer uma avaliação, ainda que de forma descritiva, da intervenção realizada. Em quarto lugar, a estratégia de estudo de caso pode ser usada para explorar aquelas situações onde intervenções avaliadas não possuam resultados claros e específicos. Como exposto a seguir, serão utilizados diferentes métodos para coleta dos dados que serão posteriormente analisados, ambos sendo descritos, caracterizando assim o estudo de caso desta pesquisa como descritivo.

Sobre a coleta e análise dos dados Yin (2010, p. 40) define que a investigação do estudo de caso “enfrenta a situação tecnicamente diferenciada em que existirão muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e como resultado conta com múltiplas fontes de evidência, com os dados precisando convergir de maneira triangular...”, neste sentido será utilizado mais de uma fonte de evidência para que sejam analisadas.

Assim como Yin (2010) mostra a pesquisa de estudo de caso como um método abrangente, identifica-se neste método todas as características para a boa realização desta pesquisa e assim foi adotado por cobrir a lógica do projeto, as técnicas de coleta de dados e as abordagens específicas para análise de dados.

3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE

Esta pesquisa será realizada na empresa LV, envolvendo todas as células da empresa, por tratar de assunto relacionado com um objetivo estratégico e estando diretamente envolvida com todas as lideranças desta organização.

Desde 2012 a empresa LV tem trabalhado em diferentes projetos de modernização incluindo uma revisão de seu planejamento estratégico; participação em programas e seminários de inovação; revisão da sua organização interna e seus processos; desenvolvimento de um novo plano de marketing; inovação de sua marca e de sua identidade visual. Uma das principais ações estabelecidas por estas revisões, e alinhada com o objetivo estratégico da empresa, está relacionada diretamente com a melhoria da qualificação das pessoas envolvidas em todos os seus processos, não somente ao que se refere ao desenvolvimento técnico, mas também comportamental.

A empresa busca a consolidação das posições de liderança dentro da organização, onde seus líderes possam estar totalmente alinhados com os objetivos da empresa; tenham as competências necessárias para melhorar os níveis de maturidade existentes hoje nos processos; tenham habilidade para conduzir bem o seu trabalho e de suas equipes; e tenham atitudes positivas que possibilitem o seu crescimento e o crescimento da empresa. Além do desenvolvimento de suas lideranças, a empresa LV tem outro importante objetivo que é promover um crescimento técnico e comportamental de todas as pessoas envolvidas, tornando a empresa cada vez mais diferenciada pela presença de uma equipe de excelência por suas competências, habilidades e principalmente por suas atitudes.

Desta forma, a empresa LV apresenta um ambiente totalmente propício para a realização desta pesquisa, no formato apresentado neste capítulo.

3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Para coleta dos dados envolvidos com este estudo de caso, não iremos utilizar uma única fonte de dados, pois Yin (2010) afirma que nenhuma fonte única tem uma vantagem completa sobre todas as outras e as várias fontes de dados são altamente complementares, devendo um estudo de caso utilizar tantas fontes quanto possível. Assim, nesta pesquisa utilizam-se duas técnicas para coleta de dados apresentadas a seguir:

- a) Entrevista em profundidade: em Yin (2010, p. 135) a entrevista é citada “como uma fonte essencial de evidência do estudo de caso porque a maioria delas é sobre assuntos humanos ou eventos comportamentais”, exatamente o que queremos explorar nesta pesquisa. Por esta razão, a primeira fonte de dados a ser utilizada será a entrevista.

Conforme Boni e Quaresma (2005), as formas de entrevista mais utilizadas em Ciências Sociais são: a entrevista estruturada, semiestruturada, aberta, entrevistas com grupos focais, história de vida e entrevista projetiva. Nesta pesquisa será utilizado o formato de entrevista semiestruturada, que segundo Boni e Quaresma (2005) corresponde à combinação de questões abertas e fechadas, onde o informante tem a possibilidade de discorrer acerca do tema proposto. Neste tipo de entrevista, o pesquisador deve seguir um roteiro de perguntas previamente definidas, em um contexto muito semelhante ao de uma conversa informal. O entrevistador deve ficar atento para direcionar, em momento oportuno, a discussão para o assunto que o interessa. As entrevistas desta pesquisa serão realizadas com um dos diretores da empresa LV e quatro lideranças técnicas existentes atualmente na empresa, com a finalidade de melhor identificar as competências relevantes para suas atuações nos papéis de liderança, explorando diretamente a visão destas lideranças em conjunto com a visão da diretoria da empresa.

- b) **Observação participante:** Yin (2010) apresenta a observação sendo útil para proporcionar informação adicional sobre o tópico em estudo. Neste sentido, outra fonte de evidências a ser utilizada nesta pesquisa será a observação direta no ambiente da empresa LV, pela presença deste pesquisador no dia a dia na empresa. As observações serão realizadas em reuniões estratégicas da empresa; em reuniões envolvendo a diretoria e demais lideranças técnicas; nas interações da liderança técnica com agentes internos e externos, em suas atuações com os demais colaboradores e parceiros externos; e principalmente em casos onde existam dificuldades ou problemas envolvidos com as lideranças. Nestas observações serão evidenciadas as diferentes competências necessárias para as lideranças da empresa e a presença de determinadas competências em algumas lideranças, sob o ponto de vista deste observador.

3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

A técnica para análise dos dados e evidências coletados nesta pesquisa será a triangulação. “No âmbito das ciências sociais, a triangulação pode ser definida como uma estratégia de pesquisa baseada na utilização de diversos métodos para investigar um mesmo fenômeno.” (VERGARA, 2010, p. 242).

Vergara (2010) apresenta também a triangulação como uma possibilidade para análise de dados em pesquisas qualitativas, mostrando a presença da triangulação de dados e a da

triangulação de métodos. Para efeito desta pesquisa iremos utilizar a triangulação de dados que se refere ao uso de diferentes fontes de dados para a análise a ser realizada.

O uso de múltiplas fontes de evidência nos estudos de caso permite que o investigador aborde uma variação maior nos aspectos históricos e comportamentais. A vantagem mais importante apresentada pelo uso de fontes múltiplas de evidência, no entanto, é o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação, um processo de triangulação e corroboração [...]. Assim, qualquer achado ou conclusão do estudo de caso será, provavelmente, mais convincente e acurado se for baseado em diversas fontes diferentes de informação. (YIN, 2010 p. 143).

Este estudo apresenta múltiplas fontes de evidências, sendo analisadas as informações coletadas nas entrevistas semiestruturadas, as informações das observações diretas realizadas e o referencial da pesquisa bibliográfica nos assuntos aqui tratados, formando uma triangulação de dados para análise, procurando tornar os resultados obtidos mais convincentes e mais acurados, como destaca Yin (2010).

Para análise da triangulação dos dados obtidos será utilizada a técnica de análise textual qualitativa apresentada e caracterizada em Moraes (2003, p. 202), como

[...] uma metodologia na qual, a partir de um conjunto de textos ou documentos, produz-se um metatexto, descrevendo e interpretando sentidos e significados que o analista constrói ou elabora a partir do referido *corpus*. Diferentes tipos de textos podem ser produzidos por meio dessa metodologia, com ênfases diversificadas em descrição e interpretação e tendo como ponto de partida diversificados objetivos de análise.

As pesquisas qualitativas têm cada vez mais se utilizado de análises textuais. Seja partindo de textos já existentes, seja produzindo os materiais de análise a partir de entrevistas e observações, a pesquisa qualitativa pretende aprofundar a compreensão dos fenômenos que investiga a partir de uma análise rigorosa e criteriosa desse tipo de informação, isto é, não pretendem testar hipóteses para comprová-las ou refutá-las ao final da pesquisa; a intenção é a compreensão. (MORAES, 2003, p. 191).

Procura-se alcançar desta forma, por meio das coletas e análises utilizadas, respostas consistentes para a pergunta central desta pesquisa e base para atingir os demais objetivos propostos.

3.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Esta pesquisa trata de um estudo de caso em uma única empresa de TI, limitando então o estudo e seus resultados nesta empresa. Por este motivo e pelo exposto abaixo em Vergara (2010), os resultados obtidos com esta pesquisa qualitativa não podem ser generalizados.

As pesquisas ditas qualitativas, por seu turno, contemplam a subjetividade, a descoberta, a valorização da visão de mundo dos sujeitos. As amostras são intencionais, selecionadas por tipicidade ou por acessibilidade. Os dados são coletados por meio de técnicas pouco estruturadas e tratados por meio de análises de cunho interpretativo. Os resultados obtidos não são generalizáveis. (VERGARA, 2010, p. 242).

No âmbito das competências, Dutra et al (2013) revisaram e analisaram mais de cinquenta publicações envolvendo o tema de competências e encontraram muitos artigos tratando o aspecto do mapeamento de competências individuais e gerenciais, a exemplo desta pesquisa. Os autores concluem que existe uma limitação para a aplicação de estudos específicos como este em outros ambientes, ao citarem que “esse mapeamento é fortemente marcado pela circunstância e contexto, ou seja, são diagnósticos que dificilmente podem ser transferidos para outro ambiente”, reforçando a limitação deste estudo (DUTRA et al., 2013, p. 23).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Buscando elementos para podermos responder aos questionamentos levantados e atingir os objetivos propostos, serão apresentados e analisados neste capítulo os dados obtidos ao longo desta pesquisa, bem como os resultados gerados.

Conforme definido no capítulo anterior, foram utilizadas as técnicas de entrevista em profundidade e a observação participativa para obtenção dos dados. A entrevista de forma semiestruturada seguiu as questões apresentadas no Apêndice A, respondidas por um diretor e por mais quatro lideranças técnicas da empresa LV. A observação participativa, de forma direta, foi realizada por este pesquisador, também diretor da empresa LV.

Para análise dos dados foi utilizada a técnica de triangulação e a análise textual qualitativa, envolvendo o referencial bibliográfico estudado, os dados obtidos com as pesquisas e as evidências da observação direta.

4.1 IDENTIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

As entrevistas e observações exploraram as questões diretamente envolvidas com a identificação das competências necessárias para as posições de liderança da empresa LV e alguns aspectos relacionados. A literatura estudada mostrou que não haveria sentido identificar as competências individuais para as posições de liderança de forma isolada, sem explorar também as competências organizacionais, pois existe uma relação direta entre elas.

Na fundamentação teórica foi destacada a relação entre as competências organizacionais e individuais, onde Dutra (2001, p. 27) afirma que “há uma relação íntima entre as competências organizacionais e as individuais”, colocando que “há uma influência mútua entre elas”. Para este autor, o estabelecimento das competências individuais deve estar vinculado à reflexão sobre as competências organizacionais, pois as competências individuais não podem ser pensadas de forma genérica, e sim atrelando as entregas esperadas das pessoas ao que é essencial para a organização.

Para Bitencourt, Azevedo, Froehlich (2013, p. 49) “mais importante do que discutir a ordem que se estabelece nesta relação é compreender a importância da sinergia que deve prevalecer no *link* entre as competências organizacionais e individuais”.

Neste sentido, após análise dos dados obtidos com as entrevistas (Questão 1 do Apêndice A – Explorando as competências organizacionais), pode-se perceber que existe certa uniformidade na visão dos entrevistados e na observação deste pesquisador, onde foram relatadas várias competências organizacionais de forma comum, com pequena variação na nomenclatura citada, o que permitiu identificar as competências organizacionais apresentadas no Quadro 3.

Quadro 3 – Competências organizacionais identificadas

<ul style="list-style-type: none">• Prestação de serviços de qualidade• Qualidade no atendimento e relacionamento com o cliente• Parceria com os clientes• Adequação do sistema conforme necessidades e demandas• Flexibilidade• Sistema sempre atualizado e novas melhorias desenvolvidas• Conhecimento de negócio nas áreas onde atua• Capacidade de recuperação diante de situações adversas
--

Fonte: elaborado pelo autor

Durante as entrevistas e a análise textual realizada, pode-se perceber que algumas pessoas entrevistadas mantêm uma visão estritamente interna, com dificuldade para identificar as competências organizacionais e o papel da empresa LV no mercado, citando algumas competências intermediárias e até coletivas, que fogem do escopo das competências organizacionais. Algumas pessoas declararam isto mais diretamente: “eu tenho a visão mais interna, não acompanho a visão externa”, ou “tenho dificuldade em identificar competências que distinguem a empresa”.

Outra questão que apareceu nos dados analisados, poderia se chamar de “incompetências” organizacionais, onde são citados, de maneira isolada, alguns aspectos internos e externos, de forma negativa: falta de uma boa comunicação; falta de transparência interna e com o cliente; deficiência na integração dos setores; falta de sinergia na organização. Essas constatações corroboram alguns desafios tratados na questão problemática do primeiro

capítulo, onde fora identificado que a execução de processos de forma mais horizontal, envolvendo diferentes células da empresa LV, exige um bom sincronismo, uma interação cada vez maior com agentes internos e externos, maior comunicação e integração das pessoas envolvidas. Neste sentido, Dutra (20017, p. 24) confirma que isto seria possível: “A agregação de valor das pessoas é, portanto, sua contribuição efetiva ao patrimônio de conhecimentos da organização, permitindo-lhe manter suas vantagens competitivas no tempo.”

4.2 O PAPEL DO LÍDER

Os aspectos relativos à presença da liderança, o papel do líder e as necessidades da empresa LV também foram abordados nas entrevistas e nas observações deste pesquisador (Questão 2 do Apêndice A – Explorando o papel do líder). Estes aspectos foram pesquisados com intuito de avaliar se a presença da liderança poderá efetivamente contribuir na melhoria dos processos, na melhoria da gestão das pessoas e nas transformações necessárias na empresa LV hoje e nos próximos anos. Inicialmente estas intenções foram apresentadas na descrição da situação problemática e procurou-se então validá-las no decorrer da pesquisa.

A análise dos dados obtidos nas entrevistas e nas observações confirma a importância da ampliação dos papéis de liderança presentes na empresa LV, lideranças mais voltadas para a gestão das pessoas e para a liderança das equipes é o que mais se destaca. Citamos algumas evidências textuais que surgiram e destacam a gestão de pessoas e equipes, bem como a importância da liderança na empresa LV:

- a) a importância e a existência do papel do gestor hoje, mas a falta de reconhecimento da equipe neste sentido;
- b) a importância do papel do líder, pois acaba mostrando aos colaboradores o que é a empresa;
- c) a eficiência da gestão de pessoas como uma vantagem competitiva;
- d) a presença do líder vai fazer a diferença;
- e) a presença de muitos líderes em formação;
- f) a equipe precisa de um líder, alguém que puxe;
- g) os líderes podem multiplicar na equipe;

- h) os líderes talvez consigam gerar novas competências que até hoje não conseguimos enxergar.

Também existe um consenso entre os envolvidos na pesquisa de que os líderes hoje exercem papéis técnicos dentro da organização e não surge nenhuma evidência contrária durante a pesquisa ou insegurança neste sentido. Alguns se referem ao processo contínuo e constante de aprendizagem, melhorias técnicas, o que é entendido com naturalidade dentro do contexto atual das organizações de da empresa LV, não prejudicando o papel de liderança exercido hoje.

Dentro da literatura estudada identificamos a definição de Wetzig e Whitelaw (2009, p. 166), que ao descrever o papel dos líderes eficazes, representa bem as evidências levantadas na pesquisa como necessidade para a empresa LV:

São aqueles que têm os melhores relacionamentos, aqueles que servem de exemplo de trabalho e que conseguem mobilizar as pessoas certas para fazer grandes coisas acontecerem. São líderes que se comunicam de forma que os outros possam escutar e lideram de modo que os outros queiram acompanhá-los.

4.3 COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS PARA AS LIDERANÇAS

A principal abordagem das entrevistas e observações foi voltada para a percepção dos entrevistados quanto às competências necessárias para as lideranças da empresa LV, abordando os aspectos presentes nos conceitos de competências, principalmente competências individuais e competências para liderança, apresentados no capítulo de fundamentação teórica.

O primeiro aspecto explorado diz respeito ao conjunto de conhecimentos, habilidades e conhecimentos (CHA) que caracterizam as competências individuais, diante de características relacionadas ao comportamento dos líderes (Questão 3 do Apêndice A – Explorando a liderança e o comportamento).

A análise dos dados e a observação direta realizada apresentam um direcionamento evidente, relacionando o comportamento como parte importante na definição das competências necessárias para as lideranças da empresa LV. Isto valida os conceitos apresentados por Vizioli e Calegari (2010), citados no capítulo da fundamentação teórica, e

que estão voltados ao comportamento. Neste sentido alguns comportamentos foram identificados através da análise textual, como necessários para as posições de liderança:

- a) motivar;
- b) dar *feedback*;
- c) influenciar;
- d) inspirar;
- e) orientar;
- f) colaborar;
- g) agir com responsabilidade;
- h) bom relacionamento;
- i) dominar a comunicação;
- j) formar e vincular equipe para atingir o resultado;
- k) engajar as pessoas;
- l) enxergar o resultado como equipe;
- m) empatia.

O conjunto CHA aparece validado nos resultados apurados, no entanto, é verdade que este conceito não foi destacado como única necessidade para as competências, devendo aparecer acompanhado com comportamentos como os que foram destacados acima. As observações realizadas e alguns relatos dos entrevistados denotam que estamos tratando de uma questão de prioridade, onde os aspectos comportamentais realmente apareceram em destaque, mas nem por isso os conhecimentos, habilidades e atitudes deverão ser desprezados, antes pelo contrário, deverão também compor as competências para as lideranças da empresa LV.

Não é necessário seguir muito adiante para validar outras competências que já não tratam de comportamentos. Os entrevistados foram questionados sobre competências que aparecem em modelos mais completos de gerenciamento, como a estrutura de valores concorrentes de Quinn et al. (2012), apresentada no Apêndice B, e denotaram a necessidade de competências voltadas para o conhecimento mais técnico, habilidades gerenciais importantes dentro do contexto da empresa LV (Questão 4 do Apêndice A – Uma liderança mais completa e mais complexa). Ao analisar esses dados podemos observar que alguns comportamentos novamente aparecem, sendo reforçados ou surgindo por parte de outros entrevistados, onde podemos identificar:

- a) influenciar;
- b) motivar;
- c) comprometer;
- d) inspirar.

Outras competências surgem, voltadas principalmente ao relacionamento, com destaque para alguns conhecimentos, habilidades gerenciais e atitudes:

- a) criatividade;
- b) gerenciar a execução;
- c) gerenciar grupos;
- d) liderar equipes;
- e) flexibilidade para mudança;
- f) direção e clareza na meta/objetivo;
- g) equilíbrio;
- h) colaboração;
- i) planejar e coordenar;
- j) negociar;
- k) monitorar as pessoas;
- l) treinar as pessoas;
- m) controlar;
- n) entender primeiro a si;
- o) conhecer bem as pessoas.

Neste ponto da análise se consolidaram as questões envolvidas com o momento atual das organizações, onde os líderes deverão estar preparados para lidar com a complexidade e a mudança constante, agregando competências neste sentido. A observação da rotina da empresa LV evidencia esta necessidade e os dados das entrevistas também corroboram neste sentido, destacando uma manifestação em contrário, que ainda não visualiza esta realidade dentro da LV, direcionando sua percepção para uma necessidade quase que exclusivamente em competências de ordem interpessoal.

Cabe destacar aqui uma afirmação de Souto (2013) que ilustra as evidências observadas na pesquisa até este momento, de forma um pouco mais ampla:

Percebe-se que a futura geração de líderes e gestores sentirá naturalmente a necessidade de investir mais no desenvolvimento e aprimoramento das competências humanas que facilitam conhecer o que o outro conhece de forma

oportuna, ética e não superficial para emergir *insights* preciosos, reconstruir conexões importantes e identificar oportunidades únicas. (SOUTO, 2013, p. 243).

Durante a fundamentação teórica da pesquisa, foram estudadas algumas competências voltadas mais especificamente para posições de gestão da TI, que fazem parte do modelo de Waller, Hallenbek e Rubenstrunk (2012), apresentado no Apêndice C - Excelência em liderança para TI. Foi então explorado durante a realização das entrevistas e na observação da empresa LV, o entendimento dos participantes em relação a estas competências, voltadas para habilidades “mais suaves” (não-técnicas) (Questão 5 do Apêndice A – Lideranças com habilidades mais suaves).

A análise dos dados nos mostra que existe a concordância quanto à importância destas competências por parte de todos e consegue-se extrair algumas habilidades relevantes que foram destacadas, existindo citações de sucesso no uso de competências desta natureza em outras áreas da administração e experiências profissionais anteriores neste sentido também. Destacam-se as habilidades:

- a) inspirar outras pessoas;
- b) dominar as comunicações;
- c) desenvolver pessoas;
- d) conversar;
- e) entender as pessoas;
- f) comprometer-se com o resultado;
- g) trabalhar em equipe.

No entanto, surgem evidências de dúvidas e inseguranças em relação a estas competências “mais suaves” e sua prática na empresa LV:

- a) poderá comprometer o tempo do líder;
- b) poderá prejudicar as tarefas operacionais da liderança;
- c) explorar o lado mais suave envolve muito as pessoas e as emoções, e isto pode ser perigoso;
- d) vai depender muito da maturidade do líder e dos colaboradores, e o momento não é adequado;
- e) vai ficar difícil de separar o relacionamento profissional e a amizade.

Abordadas as questões anteriores e tendo os entrevistados um conhecimento maior sobre o assunto competências e lideranças, foi explorada então a percepção dos participantes em relação ao processo de avaliação de competências na empresa LV e o interesse de sua participação individual em processos desta natureza (Questão 6 do Apêndice A – Primeiro passo para a liderança). A análise textual dos dados mostrou que existem opiniões ainda bem diferenciadas neste sentido, desde algumas percepções indicando que este processo já iniciou e mostrou inclusive os primeiros resultados positivos dentro da empresa LV, assim como percepções de que um projeto desta natureza não teria espaço e prioridade neste momento. O que aparece de forma mais comum são manifestações de motivação, interesse e importância na realização destes processos, destaques para a realização desta pesquisa como pertinente ao momento da empresa e como passo importante neste sentido.

Existem algumas evidências diretas de que alguns participantes ainda reservam certa insegurança. Declaram falta de preparação, não sabem como podem atuar neste sentido e desejam melhorar suas competências, antes de assumir ou participar de posições efetivas de liderança. A análise triangular também evidencia que existem questões diretamente relacionadas com aspectos intrapessoais que se destacam (como proatividade e motivação própria), competências interpessoais e de relacionamento que surgem novamente (como *feedback* e motivar os outros) e alguns pontos relacionados à própria cultura da empresa LV (liberdade para opinar, espaço e apoio, reconhecimento, falta de transparência).

4.4 MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS RELEVANTES PARA AS LIDERANÇAS

Em busca do mapeamento das competências relevantes para as lideranças da empresa LV, foi abordado um último aspecto nas entrevistas realizadas (Questão 7 do Apêndice A – Finalizando e abordando outros aspectos), onde os entrevistados foram convidados a colocar alguma competência ou aspecto que não haviam sido tratados durante sua entrevista. Na análise destes dados, encontram-se alguns aspectos anteriores que são reforçados e outros que ajudam a identificar competências que não foram percebidas nas análises anteriores. Novamente surgem questões da organização e dos indivíduos na mesma análise:

- a) falta de integração, reuniões e comunicação entre os setores;

- b) falta de participação e acompanhamento dos líderes, nos projetos e planos de ação realizados pela empresa;
- c) valores das pessoas envolvidas;
- d) desenvolvimento e capacitação da liderança e dos colaboradores;
- e) comprometimento dos líderes.

Todos os dados coletados nas entrevistas, em conjunto com a observação deste pesquisador e a bibliografia referenciada, foram analisados e apresentados nas seções anteriores, permitindo construir o mapeamento de competências individuais para as posições de liderança da empresa LV apresentado a seguir no Quadro 4.

Neste mapeamento foram mantidos todos os termos que surgiram durante a pesquisa e identificam alguma competência relevante para a empresa LV, sendo estas apresentadas em ordem alfabética na primeira coluna do Quadro 4. As competências identificadas foram relacionadas com as competências descritas na fundamentação teórica, mostrando a relação direta entre as mesmas ou relacionando com mais de uma competência quando for o caso.

Quadro 4 – Mapeamento de competências para as posições de liderança da empresa LV

Competências identificadas na pesquisa	Competências descritas na fundamentação teórica
Agir com responsabilidade	Seja proativo (COVEY, 2012)
Bom relacionamento	Forme relacionamentos corretos, motive resultados corretos (WALLER; HALLENBEK; RUBENSTRUNK, 2012)
Colaboração	Lidere diferentemente do que você pensa (WALLER; HALLENBEK; RUBENSTRUNK, 2012)
Comprometer	Primeiro comprometa-se com a liderança; depois, com o resto (WALLER; HALLENBEK; RUBENSTRUNK, 2012)
Comunicação	Comunicar com honestidade e efetividade (QUINN et al., 2012) Patrocinar e vender novas ideias (QUINN et al., 2012)
Conhecer bem as pessoas	Entender a si mesmo e os outros (QUINN et al., 2012)
Controlar	Medir e monitorar o desempenho e a qualidade (QUINN et al., 2012)

Conversar	Ouvir genuinamente (VIZIOLI; CALEGARI, 2010)
Criatividade	Estimular e promover inovação (QUINN et al., 2012)
Dar <i>feedback</i>	Comunicar com honestidade e efetividade (QUINN et al., 2012) Assumir o papel de <i>coach</i> (VIZIOLI; CALEGARI, 2010)
Desenvolver pessoas	Desenvolva pessoas, não sistemas (WALLER; HALLENBEK; RUBENSTRUNK, 2012)
Direção e clareza na meta/objetivo	Desenvolver e comunicar uma visão (QUINN et al., 2012)
Empatia	Ouvir genuinamente (VIZIOLI; CALEGARI, 2010) Entender a si mesmo e os outros (QUINN et al., 2012)
Engajar as pessoas	Pense Ganha/Ganha (COVEY, 2012)
Entender as pessoas	Entender a si mesmo e os outros (QUINN et al., 2012)
Entender primeiro a si	Entender a si mesmo e os outros (QUINN et al., 2012)
Enxergar o resultado como equipe	Gerenciar grupos e liderar equipes (QUINN et al., 2012)
Equilíbrio	Afine o instrumento (COVEY, 2012)
Flexibilidade para mudança	Implementar e sustentar a mudança (QUINN et al., 2012)
Formar e vincular equipe para atingir o resultado	Gerenciar grupos e liderar equipes (QUINN et al., 2012)
Gerar Integração	Crie Sinergia (COVEY, 2012)
Gerenciar a execução	Gerenciar a execução e buscar resultados (QUINN et al., 2012)
Gerenciar grupos	Gerenciar grupos e liderar equipes (QUINN et al., 2012)
Influenciar	Seja aberto e acessível; demonstre vulnerabilidade (WALLER; HALLENBEK; RUBENSTRUNK, 2012)
Inspirar	Inspire outras pessoas (WALLER; HALLENBEK; RUBENSTRUNK, 2012)
Liderar equipes	Gerenciar grupos e liderar equipes (QUINN et al., 2012)
Monitorar as pessoas	Medir e monitorar o desempenho e a qualidade (QUINN et al.,

	2012)
Motivação própria	Motivar a si e os outros (QUINN et al., 2012)
Motivar	Motivar a si e os outros (QUINN et al., 2012)
Negociar	Negociar e acordar compromisso (QUINN et al., 2012)
Orientar	Assumir o papel de <i>coach</i> (VIZIOLI; CALEGARI, 2010)
Participar de Projetos	Projetar e organizar (QUINN et al., 2012)
Planejar e coordenar	Planejar e coordenar projetos (QUINN et al., 2012)
Proatividade	Seja proativo (COVEY, 2012)
Se comprometer com o resultado	Forme relacionamentos corretos, motive resultado corretos (WALLER; HALLENBEK; RUBENSTRUNK, 2012)
Trabalhar em equipe	Gerenciar grupos e liderar equipes (QUINN et al., 2012)
Transparência	Seja aberto e acessível; demonstre vulnerabilidade (WALLER; HALLENBEK; RUBENSTRUNK, 2012)
Treinar as pessoas	Assumir o papel de <i>coach</i> (VIZIOLI; CALEGARI, 2010)

Fonte: elaborado pelo autor

Com o mapeamento concluído, foi realizado um processamento sobre o Quadro 4, com o objetivo de eliminar as ocorrências repetidas de competências e ordená-las conforme aparecem na fundamentação teórica. Também optou-se em padronizar a nomenclatura, permanecendo somente a nomenclatura das competências em conformidade com a literatura pesquisada. Desta forma é apresentado o Quadro 5 com as competências relevantes para posições de liderança na empresa LV.

Quadro 5 – Competências relevantes para posições de liderança na empresa LV

Competências relevantes para posições de liderança na empresa LV
Entender a si mesmo e os outros (QUINN et al., 2012)
Comunicar com honestidade e efetividade (QUINN et al., 2012)
Patrocinar e vender novas ideias (QUINN et al., 2012)
Ouvir genuinamente (VIZIOLI; CALEGARI, 2010)
Seja aberto e acessível; demonstre vulnerabilidade (WALLER; HALLENBEK; RUBENSTRUNK, 2012)
Primeiro comprometa-se com a liderança; depois, com o resto (WALLER; HALLENBEK; RUBENSTRUNK, 2012)
Lidere diferentemente do que você pensa (WALLER; HALLENBEK; RUBENSTRUNK, 2012)
Forme relacionamentos corretos, motive resultados corretos (WALLER; HALLENBEK; RUBENSTRUNK, 2012)
Pense Ganha/Ganha (COVEY, 2012)
Desenvolva pessoas, não sistemas (WALLER; HALLENBEK; RUBENSTRUNK, 2012)
Assumir o papel de <i>coach</i> (VIZIOLI; CALEGARI, 2010)
Seja proativo (COVEY, 2012)
Gerenciar grupos e liderar equipes (QUINN et al., 2012)
Crie Sinergia (COVEY, 2012)
Desenvolver e comunicar uma visão (QUINN et al., 2012)
Inspire outras pessoas (WALLER; HALLENBEK; RUBENSTRUNK, 2012)
Motivar a si e os outros (QUINN et al., 2012)
Projetar e organizar (QUINN et al., 2012)
Gerenciar a execução e buscar resultados (QUINN et al., 2012)
Planejar e coordenar projetos (QUINN et al., 2012)

Medir e monitorar o desempenho e a qualidade (QUINN et al., 2012)
Estimular e promover inovação (QUINN et al., 2012)
Negociar e acordar compromisso (QUINN et al., 2012)
Implementar e sustentar a mudança (QUINN et al., 2012)
Afine o instrumento (COVEY, 2012)

Fonte: elaborado pelo autor

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os temas abordados mostraram-se amplos e com muitas possibilidades de desenvolvimento. No conceito de competência foi possível explorar de forma mais ampla a origem e a presença do conceito nas organizações, com a preferência para pesquisas e bibliografias direcionadas para a realidade brasileira. No assunto liderança, por sua amplitude, foi necessário um direcionamento para a literatura que aborda as competências da liderança como assunto principal. A literatura selecionada se mostrou completa e suficiente para o bom andamento e embasamento da pesquisa. Desta forma, o primeiro objetivo específico deste estudo foi concluído com sucesso, mostrando o que fora desenvolvido e os resultados no capítulo da fundamentação teórica. Percebe-se, no entanto, que existem inúmeras possibilidades de aprofundamento dos temas, com outras abordagens e conforme o foco de interesse, indo além do que foi aqui explorado.

O estudo teórico revelou a necessidade de investigar alguns aspectos inicialmente não propostos que se mostraram e necessários no contexto pesquisado. Primeiramente foi necessário explorar as competências organizacionais da empresa em questão. A identificação das competências organizacionais foi concluída com sucesso e documentada em seção específica do capítulo de apresentação e análise dos dados, servindo como importante referencial, e devendo ser considerada, sempre que forem explorados os aspectos das competências individuais da empresa em questão.

Um segundo objetivo que surgiu foi quanto à validação do papel da liderança na organização pesquisada para verificar as expectativas em relação a estes papéis. Este objetivo também foi alcançado e houve a constatação da importância destes papéis como participantes ativos na nova gestão de pessoas, ressaltando alguns aspectos de melhoria nas lideranças existentes e nas pessoas que almejem atingir este reconhecimento. Estes dados e sua análise também foram mostrados em seção específica do capítulo de apresentação e análise dos dados.

A realização da pesquisa como estudo de caso apareceu inicialmente como grande desafio, pois não se tratava de um assunto técnico, envolvia diretamente as lideranças já consolidadas, as novas lideranças que surgem, e indiretamente todas as pessoas da empresa pesquisada. A resposta não poderia ter sido melhor, pela contribuição de todos que participaram, de forma aberta e sincera, mostrando o real interesse no crescimento da empresa, na sua melhoria pessoal e no desenvolvimento do capital humano da empresa. Desta

forma, foi possível coletar e analisar dados suficientes para atingir o segundo objetivo específico deste estudo, reconhecendo com clareza quais são as competências necessárias para as posições de liderança, na realidade atual da empresa pesquisada.

A triangulação dos dados coletados e a análise textual foram técnicas decisivas para que o terceiro objetivo específico deste estudo fosse atingido, viabilizando o mapeamento das competências relevantes para as posições de liderança da empresa pesquisada, baseada nos resultados da fundamentação teórica e da análise sobre os dados coletados. Um processamento deste mapeamento, com a eliminação de algumas competências que apareceram duplicadas e a padronização de nomenclatura, possibilitou a identificação das competências relevantes para as posições de liderança da empresa LV, atingindo assim, todos os objetivos específicos propostos e o principal objetivo desta pesquisa.

Acredita-se ter contribuído de forma efetiva com a empresa pesquisada, deixando uma pequena, mas importante, contribuição para melhoria da gestão das pessoas, um primeiro passo de um caminho contínuo de aprendizado e crescimento, de valorização do capital intelectual e de agregação de novos valores para a empresa.

Durante o processo de análise dos dados coletados surgiram evidências que denotam oportunidades de melhoria para a empresa, com aspectos relevantes de ordem organizacional e individual. Ficam demonstrados aqui estes pontos para que a empresa possa reavaliar as situações e realizar algumas ações neste sentido. O primeiro aspecto refere-se a visão restrita de alguns líderes atuais, uma visão interna sem boa percepção das competências organizacionais, dos mercados onde atua e do próprio negócio. A ação mais imediata poderá estar voltada para divulgação das competências organizacionais aqui apresentadas, com a discussão das mesmas e um painel onde todos poderiam participar.

Outro resultado foi aqui apresentado como “incompetências” organizacionais, onde foram ressaltados alguns aspectos de forma negativa: falta de uma boa comunicação; falta de transparência interna e com o cliente; deficiência na integração dos setores; falta de sinergia na organização. As soluções para estes casos precisam ser melhor elaboradas, mas fica evidente a necessidade de um processo de troca contínua entre as lideranças de forma mais sistemática que leve a uma maior integração. Outras melhorias parecem indicar o caminho de capacitações de ordem coletiva para as lideranças, onde vários aspectos da comunicação, e outros de interesse coletivo, possam ser abordados.

A continuidade desta pesquisa poderá acontecer em pelo menos dois momentos distintos, já identificados. O primeiro seria mais prático, com a aplicação dos resultados obtidos na empresa pesquisada, utilizando estes referenciais para um processo de avaliação de

competências das lideranças e como referencial para o desenvolvimento destas pessoas. O segundo momento trata-se de um estudo futuro, semelhante ao que foi aqui apresentado, voltado para a revisão e identificação de competências individuais de todas as posições da empresa, estudando possível aderência dos novos conceitos de competências intermediárias e coletivas.

Além de todos os resultados já citados, a realização desta pesquisa contribuiu de forma significativa para este pesquisador, oportunizando importantes momentos de reflexão, compartilhamento de conhecimentos e relacionamento com as pessoas envolvidas. Fica evidente um efeito imediato e o objetivo constante pela conscientização e melhoria de suas competências, crescimento profissional e equilíbrio pessoal.

CRONOGRAMA

O cronograma para este estudo foi dividido de setembro de 2013, início do envolvimento direto com este projeto de pesquisa, até março de 2014, mês previsto para apresentação deste Trabalho de Conclusão de Curso (TCC).

As principais atividades deste trabalho de pesquisa estão apresentadas do quadro abaixo, com suas datas de execução:

Quadro 6 - Cronograma

ATIVIDADE	SET/13	OUT/13	NOV/13	DEZ/13	JAN/14	FEV/14	MAR/14
Definir Orientadora	-----						
Elaborar e entregar o Projeto de Pesquisa		-----					
Definir e avaliar os Objetivos da Pesquisa	-----	-----					
Realizar e documentar pesquisas da fundamentação teórica		-----	-----	-----	-----	-----	
Coletar e analisar os dados					-----	-----	
Elaborar Relatório de Pesquisa – Trabalho de Conclusão (TCC)					-----	-----	-----
Entregar TCC							-----
Preparar apresentação do TCC							-----
Apresentar TCC							-----

Fonte: elaborado pelo autor

REFERÊNCIAS

ANDRADE, M. M. de. **Introdução à metodologia do trabalho científico:** elaboração de trabalhos na graduação. 10ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BECKER, Carlos Alberto. **Estudo sobre as competências dos CIOs: a visão dos gestores no Brasil e nos Estados Unidos.** Dissertação (Mestrado em Administração e Negócios), Programa de Pós Graduação em Administração, PUCRS, Porto Alegre, 2011.

BITENCOURT, Claudia; AZEVEDO, Debora; FROEHLICH, Cristiane (Org). **Na trilha das competências:** caminhos possíveis no cenário das organizações. Porto Alegre: Bookman, 2013.

BITENCOURT, Claudia Cristina. **A gestão de competências gerenciais – a contribuição da aprendizagem organizacional.** Tese (Doutorado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração, UFRGS, Porto Alegre, 2001.

BONI, V.; QUARESMA, S. J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC**, Santa Catarina, v. 2, n. 1(3), p. 68-80, jan./jul. 2005. Disponível em: <http://www.emtese.ufsc.br/3_art5.pdf>. Acesso em: 19 out. 2013.

COVEY, Stephen R. **Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes.** Tradução de Alberto Cabral Fusaro, Márcia do Carmo Felismino Fusaro, Claudia Gerpe Duarte; consultoria Teresa Campos Salles. 44. ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2012.

COVEY, Stephen R. **O 8º Hábito: da eficácia à grandeza.** Tradução de Maria José Cyhlar Monteiro. Rio de Janeiro: Elsevier; São Paulo: Frankley Covey, 2005.

DUTRA, Joel Souza. **Competências:** conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2007.

DUTRA, Joel Souza (Org.) et al. **Gestão por Competências: um modelo avançado para gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Editora Gente, 2001.

DUTRA, Joel Souza; FLEURY, Maria Tereza Leme; RUAS, Roberto (Org.). **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2013.

FEITEN, Luisa Maria. **Desenvolvimento das competências coletivas no ambiente de rede de cooperação**. Dissertação (Mestrado em Administração), Programa de Pós-Graduação em Administração, UNISINOS, São Leopoldo, 2010.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. Construindo o conceito de competência. **Revista da Administração Contemporânea – RAC**, São Paulo, Edição Especial, p. 183-196, 2001.

FLEURY, Maria Tereza Leme. A gestão de competência e a estratégia organizacional. In: LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord.) et al.. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 51-61.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Tradução de Joice Elias Costa. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

MICHAUX, Valéry. Articular as competências individual, coletiva, organizacional e estratégica: esclarecendo a teoria dos recursos e do capital social. In: RETOUR, Didier et al. **Competências coletivas: no limiar da estratégia**. Tradução: Sandra Loguércio. Porto Alegre: Bookman, 2011. p. 1-21.

MORAES, R. Uma tempestade de luz: a compreensão possibilitada pela análise textual discursiva. **Ciência & Educação**. (Bauru), Bauru, v. 9, n. 2, 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-73132003000200004&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 19 out. 2013.

QUINN, Robert E. et al. **Competências gerenciais: a abordagem de valores concorrentes na gestão**. Tradução de Roberto Socio de Almeida. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

RETOUR, Didier; KROHMER, Cathy. A competência coletiva: uma relação-chave na gestão de competências. In: RETOUR, Didier et al. **Competências coletivas: no limiar da estratégia**. Tradução: Sandra Loguércio. Porto Alegre: Bookman, 2011.

RUZZARIN, Ricardo; PRATES DO AMARAL, Augusto; SIMIONOVSKI, Marcelo. **Sistema integrado de gestão de pessoas com base em competências**. Porto Alegre: AGE, 2006.

RUZZARIN, Ricardo; SIMIONOVSKI, Marcelo. **Competências: uma base para a governança corporativa**. Porto Alegre: AGE, 2010.

SOUTO, Patrícia Cristina do Nascimento. Competências básicas em organizações cada vez mais sofisticadas. In: BITENCOURT, Claudia; AZEVEDO, Debora; FROELICH, Cristiane (Org). **Na trilha das competências: caminhos possíveis no cenário das organizações**. Porto Alegre: Bookman, 2013. p. 240-244.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VIZIOLI, Miguel; CALEGARI, Maria da Luz. **Liderança: a força do temperamento**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

WALLER, Graham; HALLENBECK, George; RUBENSTRUNK, Karen. **Excelência em Liderança para TI – Como entregar resultados através de pessoas**. Tradução de R. Brian Taylor e Maria Thereza Taylor. São Paulo: M.Books, 2012.

WETZIG, Betsy; WHITELAW, Ginny. **Rumo a grandeza: os 4 elementos essenciais para o líder completo e equilibrado**. Tradução Bruno Alexander. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução de Ana Thorell; revisão técnica Cláudio Damacena. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZARIFIAN, Philippe. **O modelo da competência:** trajetória histórica, desafios atuais e propostas. Tradução de Eric Roland René Heneault. São Paulo: Editora Senac de São Paulo, 2003.

XAVIER, Adne da Cruz; LOPES, Pollyana Aparecida de Oliveira; VILHENA, Tarique Layon Lima; CALVOSA, Marcello Vinicius Doria. Desenvolvimento Pessoal e Profissional de Futuros Gestores: como a Geração Y encara as competências necessárias para o aumento da empregabilidade e para o sucesso no ambiente profissional. In: ENCONTRO DA ANPAD, 36., 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2012. p. 1-16.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO DAS ENTREVISTAS

COMPETÊNCIAS EM POSIÇÕES DE LIDERANÇA: UM ESTUDO DE CASO EM EMPRESA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Este questionário é parte integrante da pesquisa acadêmica realizada por Jaime Guzzo Zechin, no âmbito do MBA em Gestão de Negócios e Tecnologia da Informação da UNISINOS, sob a orientação da Profa. Esp. Crismeri Delfino Corrêa, sendo utilizado como roteiro principal das entrevistas realizadas para este estudo.

Sua participação irá contribuir de forma expressiva para este estudo e queremos ouvir a sua opinião e suas percepções sobre os assuntos abordados, levando em consideração o momento atual da empresa LV.

A pesquisa é um estudo de caso onde o objetivo geral é “Identificar quais são as competências relevantes para as posições de liderança da empresa LV” (no contexto da pesquisa o nome da empresa foi preservado, sendo identificada como “LV”).

Questão 1 – Explorando as competências organizacionais

Bitencourt, Azevedo, Froehlich (2013, p. 5) confirmam a relação das competências com a estratégia da empresa ao afirmar que “as competências organizacionais são abordadas sob o ponto de vista estratégico da organização, pois agregam valor econômico para a organização e permitem que ela ofereça determinados benefícios aos clientes.” As competências organizacionais foram discutidas a partir do termo original *core competence* (competência essencial).

Dentro deste contexto, você pode listar algumas competências organizacionais que se destacam na empresa LV?

Questão 2 – Explorando o papel do líder

O elemento pessoas engloba tanto os níveis operacionais como os gerenciais da organização, e está diretamente relacionado com os demais elementos da competência organizacional.

De que forma você percebe a atuação das pessoas na formação de competências organizacionais para a empresa LV? Algum destaque para os líderes neste sentido?

Questão 3 – Explorando a liderança e o comportamento

As definições originais de competências individuais estão muito direcionadas para o conceito de CHA como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes esperadas das pessoas. Na evolução desta discussão alguns autores, principalmente focados em posições de liderança, alguns autores discutem também o comportamento como parte do conceito de competência individual.

Dentro da realidade da empresa LV, você acredita que a parte do comportamento do líder tem real importância para a liderança ou podemos manter as competências baseadas no conceito de CHA? Partindo da sua visão e do que já conversamos, você consegue citar três competências para uma posição de liderança dentro da empresa LV?

Questão 4 – Uma liderança mais completa e mais complexa

Quinn et al. (2012), em seu trabalho sobre competências gerenciais, defendem que diante dos ambientes complexos e dinâmicos em que as organizações estão inseridas nos tempos atuais, os gestores precisam ter habilidades para tratar diferentes aspectos envolvendo questões de colaboração, controle, criação e competição. Além disso, os autores afirmam que os “gestores-mestre” devem ser capazes de alternar sem interrupção entre diferentes funções e devem aplicar diferentes competências ao mesmo tempo se quiserem ser bem-sucedidos a longo prazo. Também organiza e apresenta uma série de competências voltadas para a liderança gerencial.

Você concorda que existe esta necessidade e que a liderança deva ser capaz de atuar desta forma? Pensando numa abordagem mais ampla como esta, listaria outras competências importantes para os líderes na empresa LV?

Questão 5 – Liderança com habilidades mais suaves

Falando especificamente da TI, Waller, Hallenbek e Rubenstrunk (2012) defendem que os melhores executivos da TI conseguem entregar resultados concretos através de sua

habilidades “mais suaves” (*soft skills*) na gestão das pessoas, e através destas pessoas, entregam os melhores resultados.

Na sua opinião, a utilização de habilidades “mais suaves” (não-técnicas), de natureza pessoal e interpessoal, deve ser a prioridade para as lideranças da empresa LV? Você consegue relacionar estas habilidades com competências já citadas e gostaria de citar mais alguma com este sentido?

Questão 6 – O primeiro passo para a liderança

Muitas empresas têm procurado implementar o desenvolvimento de seus líderes, proporcionando-lhes a oportunidade de passar por um processo genericamente denominado *avaliação de competências*. Outros sinônimos, utilizados no ambiente corporativo, são *avaliação de potencial*, *Assessment Center*, *Competencies Assessment* etc. A intenção dessas empresas, em geral, é dar ao profissional a chance de conhecer seu grau de aderência (ou seus *gaps*) em relação às competências exigidas pela organização. (VIZIOLI; CALEGARI, 2010).

Você percebe algo já acontecendo neste sentido ou possibilidade para implantação de algum processo desta natureza na empresa LV de forma mais imediata? Você se sente como parte importante e atuante em processo desta natureza?

Questão 7 – Finalizando e abordando outros aspectos

Conhecendo a realidade da empresa LV e o objetivo deste estudo, durante a entrevista, você sugere a abordagem de algum outro aspecto de liderança e suas competências que não foi abordado?

Agradecemos sua participação!

“Não existem condições ideais para começarmos a jornada. A jornada se faz enquanto caminhamos. A partida se faz com o primeiro passo.” Hugo F. Müller Neto

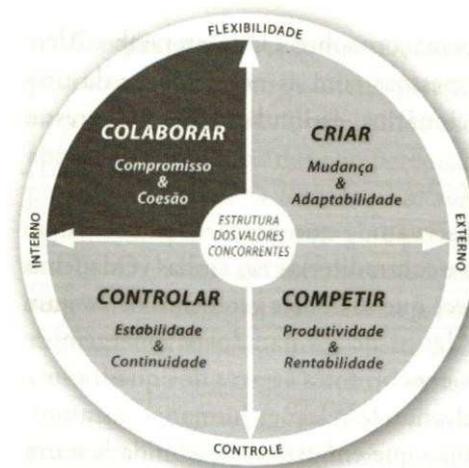
APÊNDICE B – ESTRUTURA DE VALORES CONCORRENTES – COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

Estrutura de Valores Concorrentes – Competências Gerenciais

Ao apresentar as competências gerenciais Quinn et al. (2012) utilizam a estrutura de valores concorrentes, um modelo de natureza paradoxal, criado para entender a natureza complexa e dinâmica do mundo organizacional. Os autores defendem que os “gestores-mestres” devem aplicar diferentes competências, ao mesmo tempo, se quiserem ser bem sucedidos.

As competências gerenciais foram divididas pelos autores em quatro quadrantes, representando de forma resumida as ações esperadas de um gestor: Colaborar, Controlar, Competir e Criar.

Para estes autores uma competência sugere tanto a posse do conhecimento, quanto a capacidade comportamental de agir usando esse conhecimento.



Estrutura de valores concorrentes

Fonte: Quinn et al. (2012, p. 39)

Colaborar: criando e sustentando compromisso e coesão

- Entender a si mesmo e os outros

<ul style="list-style-type: none">• Comunicar com honestidade e efetividade• Orientar e desenvolver os outros• Gerenciar grupos e liderar equipes• Gerenciar e estimular o conflito construtivo
<p style="text-align: center;">Controlar: estabelecendo e mantendo estabilidade e continuidade</p> <ul style="list-style-type: none">• Organizar os fluxos de informações• Trabalhar e gerenciar através das funções• Planejar e coordenar projetos• Medir e monitorar o desempenho e a qualidade• Estimular e possibilitar a conformidade
<p style="text-align: center;">Competir: melhorar a produtividade e aumentar a lucratividade</p> <ul style="list-style-type: none">• Desenvolver e comunicar a Visão• Estabelecer metas e objetivos• Motivar a si e os outros• Projetar e organizar• Gerenciar a execução e conduzir para resultados
<p style="text-align: center;">Criar: promovendo a mudança e estimulando a adaptabilidade</p> <ul style="list-style-type: none">• Usar o poder com ética e efetividade• Patrocinar e vender novas ideias• Estimular e promover inovação• Negociar e acordar compromisso• Implementar e sustentar a mudança

Fonte: elaborado pelo autor a partir de Quinn et al. (2012)

APÊNDICE C – EXCELÊNCIA EM LIDERANÇA PARA TI

Excelência em Liderança para TI

Falando da liderança focada na TI, Waller, Hallenbek e Rubenstrunk (2012) defendem que os melhores executivos da TI e CIOs conseguem entregar resultados concretos através de suas habilidades “mais suaves” (*soft skills*) na gestão das pessoas, e através destas pessoas, entregam os melhores resultados.

Os autores identificam sete habilidades interpessoais associadas com a liderança que distinguem os melhores executivos da TI e CIOs.

FIGURA I-5

Excelência em Liderança para TI



Fonte: Waller, Hallenbek e Rubenstrunk (2012, p. 22)

Habilidade 1: Primeiro comprometa-se com a liderança; depois, com o resto.

Entregando resultados através das pessoas, pelas pessoas e com as pessoas.

- Comprometa-se intelectual e emocionalmente com a liderança de pessoas
- Crie seu momento de descoberta
- Estabeleça altas expectativas – sem desculpas e mentalidade de vítima
- Receba feedback honesto no impacto da sua liderança

<p style="text-align: center;">Habilidade 2: Lidere diferentemente do que você pensa Pense analiticamente, aja de forma colaborativa.</p> <ul style="list-style-type: none">• Use um estilo de liderança social e participativo• Use um estilo de pensamento criativo e complexo
<p style="text-align: center;">Habilidade 3: Abraçe seu lado mais suave... E, como resultado, vá de bom para ótimo</p> <ul style="list-style-type: none">• Mostre que você se importa• Seja aberto e acessível• Demonstre vulnerabilidade• Relaciona-se com as pessoas
<p style="text-align: center;">Habilidade 4: Forme relacionamentos corretos, motive resultados corretos Vá pelas laterais para se mover para a frente</p> <ul style="list-style-type: none">• Persistentemente desenvolva relacionamentos laterais• Estabeleça confiança, respeito mútuo e conexão• Envolver as pessoas em seus termos; aprenda seu conteúdo• Desenvolva relacionamentos sólidos para o auxiliarem durante os tempos difíceis
<p style="text-align: center;">Habilidade 5: Domine as comunicações: sempre e de todas as maneiras Motivando a ação de que você precisa</p> <ul style="list-style-type: none">• Seja pessoal, autêntico e relacionável• Escute ativamente• Administre suas ações não verbais tanto quanto suas palavras reais• Seja consistente na mensagem, customizando na entrega
<p style="text-align: center;">Habilidade 6: Inspire outras pessoas Você não consegue liderar se outras pessoas não o seguirem</p> <ul style="list-style-type: none">• Desenvolva a visão de maneira colaborativa• Garanta a conexão com a visão, alavancando o contexto do indivíduo• Administre a visão e o propósito de forma que as pessoas possam se relacionar• Desenvolva equipes motivadas pelos resultados compartilhados

Habilidade 7: Desenvolva pessoas, não sistemas**Aumente a aptidão e a capacidade de entregar resultados**

- Contínua, e abertamente, se desenvolva
- Crie oportunidades para o aprendizado experimental
- Regularmente aconselhe seu pessoal
- Avance a educação da TI por toda a empresa
- Desenvolva a próxima geração de líderes de TI

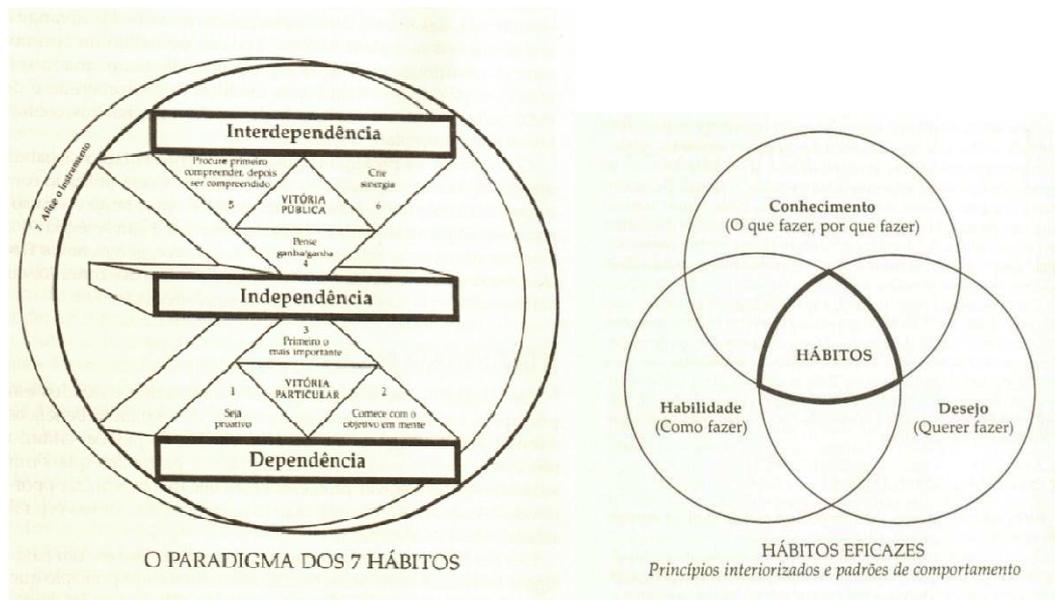
Fonte: elaborado pelo autor a partir de Waller, Hallenbek e Rubenstrunk (2012)

APÊNDICE D – PARADIGMA DOS 7 HÁBITOS DAS PESSOAS ALTAMENTE EFICAZES

Paradigma dos 7 Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes

Covey (2012) explora paradigmas relativos ao caráter, princípios e valores, apresentando 7 hábitos que causam impacto na eficácia pessoal e interpessoal, mostrando como esses paradigmas são a fonte de nossos comportamentos e atitudes.

O autor divide estes hábitos em aspectos da Vitória Pessoal para atingir a independência; da Vitória Pública, que conduz para interdependência; e a Renovação como forma de equilíbrio. Covey (2012) apresenta os três elementos que precisamos reunir para tornar algo em um hábito: o conhecimento, a habilidade e o desejo.



Fonte: Covey (2012, p. 70 e 64)

Vitória particular

- Hábito 1: Seja proativo - Princípios da Visão Pessoal
- Hábito 2: Comece com o Objetivo em Mente - Princípios da Liderança Pessoal
- Hábito 3: Primeiro o mais importante - Princípios do Gerenciamento Pessoal

Vitória Pública

<ul style="list-style-type: none">• Hábito 4: Pense Ganha/Ganha - Princípios da Liderança Interpessoal• Hábito 5: Procure primeiro compreender, depois ser compreendido - Princípios da Comunicação Empática• Hábito 6: Crie Sinergia - Princípios de Cooperação Criativa
Renovação
<ul style="list-style-type: none">• Hábito 7: Afine o Instrumento - Princípios da autorenovação equilibrada

Fonte: elaborado pelo autor a partir de Covey (2012)

ANEXO A – MODELO CELULAR DA EMPRESA LV

