

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

Fernanda Fiorin Saldanha

**OS DESAFIOS DA TRANSIÇÃO DE CONTRIBUIDOR INDIVIDUAL PARA
GESTOR**

**Porto Alegre
2014**

Fernanda Fiorin Saldanha

**OS DESAFIOS DA TRANSIÇÃO DE CONTRIBUIDOR INDIVIDUAL PARA
GESTOR**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. César Augusto Tejera De Ré

**Porto Alegre
2014**

Fernanda Fiorin Saldanha

OS DESAFIOS DA TRANSIÇÃO DE CONTRIBUIDOR INDIVIDUAL PARA GESTOR

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Conceito final:

Aprovado em de de

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr.

Prof. Dr.

Orientador: Prof. Dr. César Augusto Tejera De Ré - UFRGS

RESUMO

O presente trabalho buscou analisar os desafios da transição de contribuidor individual para o cargo de gestor de uma agência bancária de desenvolvimento. Para isso, é feita inicialmente uma breve caracterização do ambiente, seguida da definição do problema, da justificativa e dos objetivos do trabalho. Em seguida, é apresentada a fundamentação teórica relacionada aos temas da função gerencial e seus papéis, a diferenciação entre ser gestor e ser líder, o enfoque dado às competências, o que é competência, quais as competências necessárias para ser gestor e, ainda, a transição para o cargo de gestor. Após, é realizada a análise acerca dos desafios encontrados na transição para o cargo de gestor. A pesquisa foi de natureza qualitativa onde foram entrevistados os gerentes da agência bancária. A partir das entrevistas realizadas, são traçados o perfil da gerência, as funções gerenciais executadas e as características da transição de colaborador individual para o cargo de gestor. Essa análise se deu através de análise de conteúdo das entrevistas. Entre os principais desafios dessa transição estão o gerenciamento de pessoas e atividades, administração dos conflitos, desenvolvimento do papel de líder na prática e adoção de uma postura condizente com o cargo.

Palavras-chave: Função Gerencial. Transição. Gestão de Pessoas. Papéis gerenciais.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Os 16 deveres do gerente.....	15
Figura 1 – Papéis críticos de gerenciamento de Mintzberg.....	16
Quadro 2 – Resumo dos papéis críticos de Mintzberg	16
Quadro 3 – Conceitos de Competências	24
Quadro 4 – Significados para o conceito de Zarifian.....	25
Figura 2 – Conceito de competências individuais.....	27
Quadro 5 – Resumo das definições de CHA.....	27
Quadro 6 – Competências da liderança de Bennis.....	30
Quadro 7 – Transformação de identidade.....	34
Quadro 8 – Possíveis Vantagens e Desvantagens em assumir um cargo de gerência.....	37
Tabela 1 – Perfil dos Entrevistados.....	46
Quadro 9 – Resumo das respostas para s Função Gerencial.....	49

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	6
1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	8
1.3 JUSTIFICATIVA	10
1.4 OBJETIVOS	11
1.4.1 Objetivo Geral	11
1.4.2 Objetivos Específicos	12
1.5 ESTRUTURA DO ESTUDO	12
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1 A FUNÇÃO GERENCIAL	14
2.1.1 Os diferentes Papéis Gerenciais	14
2.1.2 Há Diferença entre ser Gestor e ser Líder?	21
2.2 O ENFOQUE DAS COMPETÊNCIAS	23
2.2.1 O Que é Competência?	23
2.2.2. Competências Necessárias Para Um Gestor	28
2.3 DIFICULDADES NA TRANSIÇÃO DE CONTRIBUIDOR INDIVIDUAL PARA GESTOR	33
3 METODOLOGIA	40
3.1 MÉTODO.....	40
3.2 SUJEITOS DA PESQUISA.....	42
3.3 COLETA DE DADOS	43
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	45
4.1 PERFIL DOS GESTORES DA AGÊNCIA	45
4.2 PAPÉIS DA FUNÇÃO GERENCIAL.....	47
4.3 A TRANSIÇÃO PARA O CARGO DE GERÊNCIA.....	51
4.4 APRESENTAÇÃO DE SUGESTÕES.....	55
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	58
REFERÊNCIAS	60
ANEXO A - ROTEIRO DE ENTREVISTA	64
ANEXO B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	66

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo, são apresentados a contextualização desta pesquisa, a definição do problema, a justificativa e os objetivos geral e específicos.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

As constantes e intensas mudanças do cenário econômico atual vêm exigindo cada vez mais das empresas novos desafios em relação ao ambiente competitivo. Essas transformações mostram a importância que os gestores têm para levar a organização a alcançar os seus objetivos, auxiliando nas estratégias e engajando os colaboradores a doarem-se para que os objetivos da empresa sejam alcançados. Desempenham, assim, como gestores, um importante papel diferencial para o ambiente organizacional.

Ao exercer esse papel fundamental, os gerentes devem, ao tomar decisões eficazes, saber reconhecer e atacar os problemas que surgem em suas organizações. Eles também devem conseguir compreender e lidar com as reações emocionais das outras pessoas, frequentemente contidas, de modo a obter sua cooperação. Essa compreensão é desenvolvida ao longo de suas vidas com as experiências, tanto na vida pessoal, como na profissional, que contribuem de forma significativa na formação da personalidade e, conseqüentemente, em suas tomadas de decisão. Assim como, também adquirem conhecimentos observando situações de sucesso e de fracasso organizacionais, realizando uma análise e aplicando as lições absorvidas nas diferentes situações vividas no ambiente empresarial.

Frente ao que foi dito acerca da importância do papel gerencial para as organizações, do desempenho de um líder para orientar os colaboradores no atingimento dos objetivos estratégicos das empresas, e baseando-se em autores que analisam a transição que ocorre para chegar a esse cargo tão importante e crucial,

esta pesquisa está embasada.

No Brasil, essas mudanças no cenário competitivo das organizações demandam o fortalecimento do papel do gestor também nas instituições financeiras, principalmente a partir da década de 90, período em que ocorreu a abertura do mercado e que marcou a inserção da economia brasileira no processo de globalização. Nessa época, começava a superação da inflação e, com isso, as organizações bancárias viram-se na necessidade do desenvolvimento de um novo modelo de gestão. Os bancos sofreram um forte impacto após o Plano Real de 1994. Segundo Coimbra e Correa (2007, p. 09):

Para sobreviver, os bancos dependem, como todas as empresas, da flexibilidade com a qual seu rumo foi definido. Dependem, também, da rapidez e habilidade com as quais interpretam e reagem aos sinais emitidos pelo mercado, antecipando-se às expectativas sem surpreender-se.

Diante desse cenário, e da inserção de bancos internacionais no mercado brasileiro, muitas instituições nacionais aceleraram os seus processos de modernização, ajustaram suas estruturas para satisfazer os seus clientes e seguir firme com a concorrência. A necessidade de formar profissionais capacitados passou a ser um dos principais focos, criando condições para que as pessoas se tornassem mais competentes no exercício de suas atividades, independentemente da proporção dos negócios projetados nos setores da economia. Outros fatores, como os avanços tecnológicos, também alteraram os processos de trabalho, agilizando procedimentos e facilitando o dia a dia, implicando a necessidade do desenvolvimento de novas formas de atuação organizacional (LIMA, 1996).

Assim, o desafio instaurado está na capacidade das organizações em identificar lideranças capazes de programar, alcançar e sustentar os resultados empresariais. Mas não basta identificar esses líderes que farão parte da gestão das organizações. É indispensável, também, preparar e dar o suporte necessário para a transformação deste sujeito identificado para assumir o cargo de gestão.

Segundo Hill (1993), foi feita muita pesquisa a respeito do que os gerentes precisam saber para se tornar eficientes, mas muito pouco a respeito de como as pessoas realmente aprendem a liderar e gerenciar. Como será que essas pessoas que assumem papéis tão importantes chegaram ao cargo, o que passaram e o que

fez elas se tornarem gestoras? Segundo Hill (1993, p. 3), em seu livro sobre os novos gerentes

A promoção para gerente é um ponto crucial na carreira de negócios, tanto para o indivíduo quanto para a organização. Frequentemente, é tanto uma recompensa pelo bom desempenho quanto um meio para infundir talento na hierarquia gerencial. Mas a odisséia de colaborador individual para gerente é muitas vezes difícil, cheia de histórias de horror sobre carreiras promissoras que murcharam no percurso.

A autora ainda garante que, apesar da importância e de ocorrer com bastante frequência, conhecemos pouco acerca da transição para a gerência. Para ela, “Embora as prateleiras estejam repletas com descrições de perfis de gerentes eficientes e bem-sucedidos, existem poucos livros sobre a maneira como alcançaram esses objetivos” (HILL, 1993, p.3).

1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

As pessoas ocupam papel de destaque nas organizações. Sem elas, fica difícil para as empresas seguirem competitivas e bem sucedidas no cenário econômico atual. Segundo o conceito de organização desenvolvido por Cury (2000, p. 116) a partir da união de conceitos de outros autores: “[...] a organização é um sistema planejado de esforço cooperativo no qual cada participante tem um papel definido a desempenhar e deveres e tarefas a executar”. O que comprova tal destaque ocupado pelo capital humano das organizações.

Nesse cenário, onde a valorização das pessoas se torna indispensável para a eficiência das organizações, o reconhecimento da importância do desempenho dos gestores como diferencial é fundamental. Afinal de contas, eles são os responsáveis por tomar decisões, saber reconhecer e atacar os problemas que surgem em suas organizações. Também devem conseguir compreender e lidar com as reações emocionais, tanto suas e como de outras pessoas.

É claro que as habilidades técnicas dos gestores são necessárias, porém, insuficientes para o sucesso das atividades de gestão. Hoje, com um ambiente de trabalho cada vez mais competitivo e exigente, os executivos não podem depender

apenas de suas habilidades técnicas. Eles precisam também de habilidades interpessoais.

Dentro desta necessidade de competências dos gestores é que este trabalho está exposto. Porém, diferentemente das muitas abordagens referentes ao treinamento e sobre como ser um bom líder, esta pesquisa é direcionada tanto ao peso emocional quanto prático que o novo cargo provoca no profissional e como viver esse período de transição, e, também, elucidar quais são os desafios encontrados pelo gerente ao encarar esse novo cargo dentro de uma instituição bancária de desenvolvimento.

Os livros ensinam que, para ser um bom líder, é preciso saber gerenciar uma boa rede de relacionamentos, chefes e subordinados e, principalmente, administrar as agendas, estipular as metas, conduzir a equipe, e fazer com que ela se sinta motivada a cumprir os compromissos da melhor forma possível. Afinal, dizem as teorias de gestão de pessoas, um líder só tem sucesso por meio dos outros. O que pouco se lê por aí e quase ninguém conta é que, para assumir uma posição de liderança, o profissional precisa gerenciar suas emoções. Sim, porque ser chefe é uma tarefa emocionalmente difícil.

Ao assumir uma nova função, o profissional ainda está preso à forma antiga como realizava o trabalho, em que o sucesso final dependia apenas de seu esforço e de sua competência. Ao virar chefe, esse profissional vai depender dos outros para alcançar os resultados e obter sucesso. E, a se ver preso, o novo líder começa a questionar a validade daquela promoção e se ele tem mesmo um perfil adequado para o cargo.

Diante do exposto acima, o presente trabalho visou analisar a trajetória dos colaboradores individuais para o cargo de gestor, os desafios enfrentados nessa transição em uma agência bancária de desenvolvimento, buscando analisar a caracterização do perfil dos gestores, quais são os papéis gerenciais desempenhados e quais são os desafios desta transição a partir da visão dos gestores da agência de Porto Alegre.

Sendo assim, frente a esta problemática envolvendo a gerência, a pergunta que norteará a presente pesquisa é: ***quais os desafios que os profissionais***

enfrentam quando deixam de ser contribuintes individuais e se tornam gestores na agência bancária analisada?

1.3 JUSTIFICATIVA

Um dos grandes desafios do poder público e da sociedade brasileira, atualmente, é o estabelecimento de políticas e meios que promovam o desenvolvimento econômico e social. Ao citar 'desenvolvimento econômico', refere-se a "uma combinação de crescimento sustentado, reestruturação produtiva com aprofundamento tecnológico e melhoria nos indicadores da população em geral", de acordo com a definição do IPEA (2004, p. 17).

Na década de 60, constitui-se no Brasil, a fim de atender este objetivo, um sistema de Bancos de Desenvolvimento. O papel fundamental destas instituições é o de financiar empreendimentos, projetos de infraestrutura, de indústrias de base, bem como na implantação de sistemas agroindustriais e de segmentos produtores de bens de capital.

Segundo informação contida no site do Banco Central do Brasil:

Os bancos de desenvolvimento são instituições financeiras controladas pelos governos estaduais, e têm como objetivo precípuo proporcionar o suprimento oportuno e adequado dos recursos necessários ao financiamento, a médio e a longo prazo, de programas e projetos que visem a promover o desenvolvimento econômico e social do respectivo Estado. As operações passivas são depósitos a prazo, empréstimos externos, emissão ou endosso de cédulas hipotecárias, emissão de cédulas pignoratícias de debêntures e de Títulos de Desenvolvimento Econômico. As operações ativas são empréstimos e financiamentos, dirigidos prioritariamente ao setor privado. Devem ser constituídos sob a forma de sociedade anônima, com sede na capital do Estado que detiver seu controle acionário, devendo adotar, obrigatória e privativamente, em sua denominação social, a expressão "Banco de Desenvolvimento", seguida do nome do Estado em que tenha sede. (Resolução CMN 394, de 1976).

O crescimento na demanda por financiamentos subsidiados pelo governo, que possuem juros baixos e condições favoráveis ao desenvolvimento das empresas, aumentou consideravelmente nos últimos anos. De acordo com dados extraídos do portal da instituição analisada, ela encerrou o exercício de 2012

acumulando índices recordes de desempenho operacional. As aprovações de crédito para a Região Sul avançaram 78%, atingindo a marca de R\$ 3,9 bilhões. As contratações subiram 68% em relação a 2011, atingindo o valor de R\$ 2,9 bilhões. O financiamento para o setor agropecuário praticamente dobrou entre 2011 e 2012; para o setor industrial, avançou 67%; para as empresas de comércio e serviços, aumentou 60%; e para a infraestrutura, cresceu 21%. Foram mais de 7.600 operações contratadas, registrando um aumento de 56% em relação a 2011. Os recursos liberados pelo Banco avançaram 19%, totalizando R\$ 1,9 bilhão.

Em 2012, a instituição também se posicionou como o 4º maior repassador de recursos do BNDES na Região Sul e destacou-se como o maior repassador no país de recursos dos Programas Agrícolas do Governo Federal.

Tendo em vista esse crescimento no volume de contratações e o aumento significativo dos processos internos, os resultados que se pretendem alcançar no presente trabalho poderão ser posteriormente utilizados pela instituição pesquisada com o intuito de aprimorar as relações existentes no ambiente organizacional entre gestores e subordinados, bem como, aumentar a eficiência nos processos, rotinas e colaboração entre os funcionários aliando-se aos objetivos estratégicos da agência.

Além disso, entende-se que este trabalho poderá colaborar com outros estudos acerca do tema da transição do contribuidor individual para cargos de gestão, possibilitando novas pesquisas a partir dos resultados obtidos.

1.4 OBJETIVOS

Na presente seção, apresentam-se o objetivo geral e os objetivos específicos deste trabalho.

1.4.1 Objetivo Geral

Este trabalho visou analisar os problemas e as dificuldades que os profissionais enfrentam quando deixam de ser contribuintes individuais e se tornam gestores na agência bancária analisada.

1.4.2 Objetivos Específicos

Para que fosse possível atingir o objetivo geral, os seguintes objetivos específicos se fizeram necessários:

- a) identificar o perfil dos gestores da agência em análise;
- b) caracterizar os principais papéis gerenciais desempenhados pelos gerentes;
- c) verificar quais são os desafios enfrentados pelos gestores na transição do cargo;
- d) apresentar sugestões que contribuam para a melhoria do processo de transição aos gestores na agência analisada.

1.5 ESTRUTURA DO ESTUDO

Esta pesquisa está estruturada da seguinte maneira. Primeiramente, é apresentada a contextualização, o problema da pesquisa, seguida da justificativa da mesma. Constam, também, os objetivos geral e específicos que nortearam o trabalho.

Para elucidar melhor as questões acerca da transição de colaborador individual ao papel de gestor, como foi explanado anteriormente, esta pesquisa trouxe em sua fundamentação teórica os conceitos referentes à função gerencial, onde foram esclarecidos os diferentes papéis gerenciais e se há diferença entre ser gestor e ser líder. Ainda, consta o desenvolvimento do enfoque das competências,

elucidando o que é competência e quais são as competências necessárias para o gestor. Finalizando a fundamentação teórica, foram abordadas as dificuldades da transição de contribuidor individual para gestor.

Também foram apresentadas, após a fundamentação teórica, a metodologia utilizada e a análise dos dados coletados. Por fim, esta pesquisa encerra-se através das considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, são discutidos conceitos relacionados ao tema do trabalho. Foram trabalhados conceitos sobre a função gerencial buscando desenvolver o conceito dos papéis gerenciais, bem como, traçar as diferenças existentes entre ser gestor e ser líder; e, ainda, o enfoque das competências, onde elucida o que é competência, quais as competências necessárias para um gestor e, também, aquelas requeridas para um gestor de instituição bancária, e acerca das dificuldades na transição de contribuidor individual para gestor.

2.1 A FUNÇÃO GERENCIAL

Para elucidar melhor como ocorre a transição de colaborador individual para o cargo de gestão, faz-se necessária a compreensão do que é a função gerencial. Sendo assim, serão desenvolvidos, a seguir, os conceitos referentes aos papéis gerenciais e se existe alguma diferença entre gestor e líder. Mas, antes disso, cito o conceito de gerência, que para Aktouf (1989, p.15) é:

[...] uma atividade, mais precisamente, uma série de atividades integradas e interdependentes, destinada a fazer com que uma certa combinação de meios (recursos financeiros, humanos e materiais) venha a resultar em produção de bens ou serviços economicamente úteis e, se possível, tornar a empresa lucrativa e rentável.

Ao gerente é atribuída a capacidade de assegurar bons negócios e resultados positivos para a organização na qual trabalha. Assim, gerentes são possuidores de habilidades de administrar bens e riquezas, envolvendo a coordenação de esforços de pessoas para chegar a fins desejados, utilizando recursos econômicos e técnicos disponíveis (AKTOUF, 1989).

2.1.1 Os diferentes Papéis Gerenciais

Os gerentes são os atores principais no processo administrativo. Eles são os responsáveis por fazer os subsistemas trabalharem integrados. O primeiro estudioso do assunto foi o francês Fayol (1916) em sua obra da Teoria Clássica da Administração, onde ele descreve os papéis do gerente como sendo o de tomar decisões, estabelecer metas, definir diretrizes e atribuir responsabilidades aos integrantes da empresa, de maneira que as atividades de planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar assumam uma ordem coerente.

Uma organização estruturada necessita de ordens para “saber o que fazer”, como agir e se estão no “caminho certo”. Para Fayol (1916), esses são papéis dos gerentes. Para assegurar o desempenho satisfatório da função dos gestores, ele descreveu 16 deveres dos gerentes, que são eles:

Quadro 1 – Os 16 deveres do gerente

1. Assegurar a cuidadosa preparação dos planos e sua rigorosa execução;
2. Cuidar para que a organização humana e material seja coerente com o objetivo, os recursos e os requisitos da empresa;
3. Estabelecer uma autoridade construtiva, competente, enérgica e única;
4. Harmonizar atividades e coordenar esforços;
5. Formular as decisões de forma simples, nítida e precisa;
6. Organizar a seleção eficiente do pessoal;
7. Definir claramente as obrigações;
8. Encorajar a iniciativa e o senso de responsabilidade;
9. Recompensar justa e adequadamente os serviços prestados;
10. Usar sanções contra faltas e erros;
11. Manter a disciplina;
12. Subordinar os interesses individuais ao interesse geral;
13. Manter a unidade de comando;
14. Supervisionar a ordem material e humana;
15. Ter tudo sob controle;
16. Combater o excesso de regulamentos, burocracia e papelada.

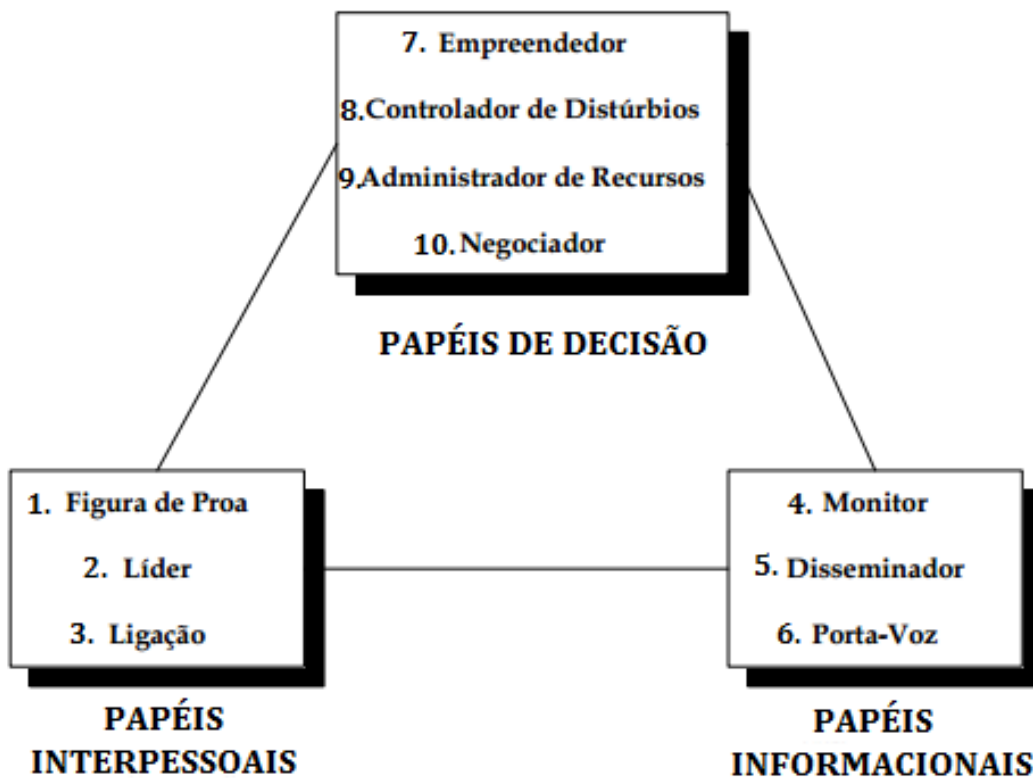
Fonte: elaborado pela autora baseada na obra de Fayol (1916)

Barnard (1938) tem como ideias centrais, acerca das organizações e os gerentes, a eficiência, eficácia, equilíbrio dinâmico com o ambiente externo e autogestão.

Mintzberg (1973) questionava a ideia do papel dos gestores segundo a concepção de Fayol (1916) de planejamento, organização, direção e controle

apenas. Para Mintzberg (1973), existem dez papéis críticos de gerenciamento, que podem ser divididos em três grupos, conforme demonstrado na figura 1 e quadro 2 abaixo:

Figura 1 – Papéis críticos de gerenciamento de Mintzberg



Fonte: elaborado pela autora baseado na obra de Mintzberg (1973)

Quadro 2 – Resumo dos Papéis Críticos de Mintzberg

Papéis Interpessoais: aqueles que envolvem principalmente relacionamentos interpessoais;	1. Figura de proa: o gerente é um símbolo e representante da organização 2. Líder: a liderança permeia todas as atividades do gerente. É a característica mais importante de um gerente; 3. Ligação: envolve a rede de relacionamentos do gerente;
Papéis Informacionais: envolvem principalmente a transferência de informações;	4. Monitor: procura colher informações acerca da organização, interno e externo; 5. Disseminador: repassar informações do meio externo para a organização e seus subordinados; 6. Porta-voz: passa as posições da organização para o ambiente externo
Papéis Decisionais: aqueles que envolvem a tomada de decisões.	7. Empreendedor: iniciador e planejador da maior parte das mudanças controladas em sua organização; 8. Controlador de Distúrbios: lidar com as mudanças não planejadas e imprevistas;

	<p>9. Administração dos Recursos: alocar os recursos de maneira adequada. Está presente em qualquer decisão que o gerente tomar. Administrar o próprio tempo, programar o trabalho alheio e autorizar decisões tomadas por terceiros.</p> <p>10. Negociador: Lida com negociações previstas e não previstas com outras organizações e indivíduos.</p>
--	---

Fonte: elaborado pela autora baseado na obra de Mintzberg (1973)

Segundo Mintzberg (1973), o gerente é um sistema de entrada-saída no qual a autoridade e status fazem surgir os relacionamentos interpessoais, que levam às entradas (informações), e estas, por sua vez, conduzem às saídas e às decisões. Além disso, através de documentação cuidadosa, estabeleceu que o papel de gerente é muito complexo e exigente e nele formam-se tensões características:

As empresas necessitam dos gestores não apenas para resolver problemas no sistema e das mudanças inesperadas no meio ambiente, mas também porque é necessária uma autoridade formal para conduzir determinadas tarefas básicas e regulares. Os dez papéis sugerem seis finalidades fundamentais do gerente: garantir a produção eficiente das mercadorias e dos serviços da organização, projetar e conservar a estabilidade das operações da organização, adaptar de forma controlada a organização às mudanças ambientais, assegurar que a organização sirva aos objetivos das pessoas que o controlam, servir como ligação básica de informação entre a organização e o seu meio ambiente e operar o sistema do status da organização (MINTZBERG, 1973, p.99).

Cohen (2003, p. 281) resume as dez funções da seguinte maneira:

O gerente deve planejar o trabalho de sua organização; monitorar os ambientes interno e externo; iniciar, quando desejável, mudanças; e renovar a estabilidade quando perturbada. O gerente deve liderar seus subordinados para trabalharem efetivamente pela organização e deve lhes proporcionar informações especiais, algumas das quais ele obtém por meio da rede de contatos que desenvolve. Além disso, cabe ao gerente desempenhar uma série de deveres de “administração interna”, incluindo os de prestar informações a pessoa de fora, servir como representante simbólico e conduzir as principais negociações.

Segundo Hill (1993), profissionais liberais e acadêmicos produziram bastante material sobre trabalho gerencial e propuseram muitos conceitos. A única ideia em que estão de acordo é que o papel de gerente é complexo e exigente, assim como Mintzberg (1973). Baseada no autor, Hill (1993) afirma que é uma posição que ultrapassa as barreiras nas quais são construídas as tensões características da

função. Os gestores devem estar aptos a realizar multitarefas entre diversas, e muitas vezes ambíguas, responsabilidades e estão envolvidos numa trama de relacionamentos com pessoas que frequentemente têm necessidades divergentes: subordinados, chefes e outros, dentro e fora da organização. Em consequência disso, a rotina diária do gerenciamento é estressante, agitada e, ao mesmo tempo, fragmentada (HILL, 1993).

Seguindo a ideia dessa autora, o papel dos gestores é o de imaginar o que fazer e como agir neste ambiente bastante conturbado que é o das organizações. Portanto, os gestores devem criar e aprimorar constantemente as agendas para a sua equipe de trabalho na qual fornecerão a estrutura de trabalho e os critérios de sua atuação. De acordo com Kotter (1982), estas agendas são compostas por objetivos e planos levemente interligados, que sugerem responsabilidades a longo e curto prazos (onde se entende por longo prazo aqueles períodos maiores de um até cinco anos e curto prazo os períodos menores que um ano), e vários tópicos: financeiro, comercial e organizacional. Para colocar em prática esses objetivos e planos que surgem em suas agendas, os gerentes devem estipular e incentivar relacionamentos cooperativos com e entre as pessoas de suas redes de trabalho.

No estudo realizado por Hill (1993) em seu livro sobre os Novos Gerentes, pode-se concluir que, como contribuintes individuais, as pessoas tinham de cuidar atentamente de seus relacionamentos com clientes, chefes e também colegas. Suas contribuições para as metas da empresa dependiam principalmente do pensamento e da ação individuais. Já no papel de gerente, porém, ocorreu mudança importante no âmbito de ação, ou seja, a atuação dependia de mais pessoas, dinheiro, funções, produtos e mercados a serem gerenciados. A contribuição dos gerentes para os objetivos da empresa estava baseada em sua influência sobre toda a equipe, e não apenas em seu desempenho individual. Eles deviam conseguir que seu trabalho fosse executado pelos outros. Em consequência, tinham de estabelecer e preservar maiores e mais variadas redes de relacionamentos, incluindo agora o grupo de subordinados. Ao passo que possuíam autoridade formal, os gestores eram responsáveis pela lógica e pela formação das agendas diversificadas de seus subordinados. Era função deles arquitetar e agenciar os temas e orientar o trabalho daqueles que constituíam suas redes, com o propósito de que finalizassem as agendas e atingissem os resultados almejados por suas organizações (HILL, 1993).

Vergara (1999) aponta como funções importantes do líder perscrutar o ambiente externo, estando atento a mudanças; contribuir para a formação de valores e crenças organizacionais dignificantes para satisfação das pessoas; e ser hábil em clarificar problemas.

Dentro da função de gerência, um papel de extrema importância é o papel de liderança. A partir da definição de Limongi-França e Arellano (2002, p. 259), a “liderança é um processo social no qual se estabelecem relações de influência entre pessoas”. Essas relações são compostas do líder ou dos líderes, de seus liderados, de um fato e de um momento social. Destacam, ainda, que dentro de qualquer meio social toda e qualquer pessoa “é capaz de exercer influência sobre as outras e, portanto, que toda pessoa é, potencialmente, um líder” (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002, p. 259).

O papel do líder é, então, crucial para o atingimento das estratégias da organização, já que, como visto, ele deve estabelecer relações de influência com objetivo de assegurar que tal influência seja a de engajar para o bom desenvolvimento da empresa.

Stogdill¹ (1948 *apud* LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002, p. 260) alega que “uma pessoa não se torna um líder por possuir alguma combinação de traços; o padrão das características pessoais do líder precisa manter alguma relação relevante com características, atividades e objetivos dos seguidores”. Sendo assim, para que essa influência seja “aceita” pelos liderados, é preciso um “algo a mais” do líder.

Maccoby² (1977 *apud* LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002, p. 260) defende que a liderança está baseada em quatro grandes funções: colocar uma política em prática, formar uma estratégia, estimular equipes e formar parcerias para criar uma cultura organizacional estimulante. Ainda nessa perspectiva de aceitação ou não por parte dos liderados, Kolb e colaboradores (1978 *apud* LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002, p. 260) classificam a responsabilidade e a autoridade, a delegação, o estabelecimento de objetivos, o controle, a avaliação de

¹ STOGDILL, R. M. Personal factors associated with leadership: survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25, p. 37-71, 1948.

² MACCOBY, M. *Perfil de água: dirigir empresas, uma nova arte*. Rio de Janeiro: Difel, 1977.

desempenho, a formação de equipes e o manejo de conflitos como sendo os principais problemas do cotidiano de um líder.

Limongi-França e Arellano (2002, p. 261), citando Hollander³ (1978), afirmam que a liderança é definida como:

Um processo que envolve relacionamento de influência em duplo sentido, orientado principalmente para o atendimento de objetivos mútuos, tais como aqueles de um grupo, organização ou sociedade. Portanto, segundo o autor, a liderança não diz respeito apenas ao cargo do líder, mas também requer a cooperação de outras pessoas. O destaque é a liderança como um processo de dupla via entre líder e liderados.

Liderança é um método de exercer influência sobre as pessoas ou um grupo de pessoas no sentido de incentivá-las a atingir objetivos. É possível afirmar que a liderança se apoia na concretização de objetivos utilizando-se de pessoas. Para tanto, o líder deve ter capacidade para se relacionar com as pessoas, atendendo tanto aos objetivos do grupo como da organização (HERSEY E BLANCHARD, 1977). Assim, como diz Hunter (2004, p.25), “Liderança é a habilidade de influenciar pessoas para que trabalhem entusiasmadamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum”.

Dave et al. (2000) afirma que o líder é capaz de administrar o sentido que as pessoas dão àquilo que estão fazendo. Apesar dos múltiplos aspectos, a liderança é, sobretudo, um relacionamento, uma interligação entre o líder e o liderado, onde existe uma reciprocidade e troca.

Davis e Newstrom (2002) afirmam que se pode dizer que o papel de um líder é utilizar a estrutura disponível, o apoio e as recompensas, levando à criação de um ambiente adequado e motivador que estimule os subordinados a alcançarem as metas propostas pela empresa. O autor ainda afirma que, ao se criar a orientação adequada para os objetivos e o desenvolvimento das diretrizes para tal, resulta na satisfação no trabalho, maior motivação e na melhor aceitação do líder.

Em suma, a liderança é uma característica imprescindível para o perfil gerencial, sendo necessária para que todo o recurso humano da organização desempenhe suas tarefas, funções, atividades “entusiasmadamente”, como dito por

³ HOLLANDER, E. P. Leadership dynamics: a practical guide to effective relationships. New York: The Free Press, 1978.

Hunter (2004), a fim de que alcancem os objetivos propostos pelas estratégias delineadas das organizações. Não basta apenas orientar os seus subordinados, mas, sim, ser líder a ponto de estimular o engajamento pelas causas da empresa.

2.1.2 Há Diferença entre ser Gestor e ser Líder?

Existe muito debate entre a relação de liderança e gerenciamento. Zaleznik (1977) destaca que são habilidades diferentes para as posições de gerência e liderança. Aos gerentes cabe apaziguar conflitos e assegurar o cumprimento das atividades diárias. Já para os líderes, adotar atitudes pessoais em relação a seus objetivos, buscar oportunidades e estimular o processo criativo. No seu estudo, Zaleznik (1977) constata que as organizações de sucesso necessitam de profissionais que possuam ambos os atributos.

Para Mintzberg (2010, p. 21), “um faz as coisas certas e lida com mudanças; o outro faz certo as coisas e lida com a complexidade”. O autor ainda questiona se há como identificar quem são os líderes e quem são os gerentes na prática. Para tal, bastaria perceber se, quem está na posição de gerência, o faz de maneira instigante, que desperte “animação” dos gerenciados ou não, ou, mesmo, se há essa capacidade de agitar, animar, mas sem propósito algum com os objetivos da organização, sem a essência da gestão. Essa seria basicamente a diferenciação entre os dois termos.

Para Kotter (1990), nem todos os gerentes são líderes e, vice-versa, nem todos os líderes são gerentes. Podemos diferenciar entre aquelas pessoas que são indicadas, eleitas, para assumir uma posição de liderança, e aquelas que não precisam de uma posição formal para ser líderes. Yukl (2002) também afirma haver essa distinção, há aqueles líderes que se nutrem do “poder da posição” e os que se alimentam do “poder pessoal”. Onde o primeiro advém da autoridade legítima, que detém o poder, que controla os recursos, recompensas, punições, etc., e o segundo, o poder pessoal, que advém da especialização e ou amizades da pessoa, da lealdade e simpatia geral.

Drucker (1954) acredita que executivos eficientes deveriam batalhar para ser líderes tanto formais quanto informais no âmbito de suas organizações. Ser líder é uma das principais atribuições do gerenciamento, juntamente com o planejamento, controle e organização.

É importante reconhecer as diferentes vertentes e valores que ser líder e ser gerente representa, mas também o fato de que devem ser combinados e adaptados, a fim de conseguir trabalhar com eficácia em conjunto. As duas formas são necessárias. Quando se tem apenas gerenciamento, a mesmice impera. Existindo apenas liderança, há entusiasmo, o que também não garante a eficiência. No entanto, sempre que as duas existem em conjunto, as pessoas passam a sentir-se ao mesmo tempo seguras com o que fazem e entusiasmadas em fazer.

Mintzberg (2010, p. 22) resume que “a liderança não pode simplesmente delegar a gestão; em vez de diferenciar gerentes de líderes, deveríamos enxergar os gerentes como líderes e a liderança como a gestão praticada corretamente”. Esse autor ainda argumenta que ao colocar a liderança como prioridade, deixando de lado a gestão

[...] transformamos um processo social em um pessoal. Não importa o quanto falemos sobre o líder fortalecer o grupo, a liderança ainda enfoca o indivíduo: sempre que promovemos a liderança, rebaixamos os outros ao nível de seguidores (MINTZBERG, 2010, p. 22).

De acordo com o modo como os líderes afetam a vida das pessoas, eles são vistos como tendo carisma. Já a base do poder dos gerentes vem mais da autoridade hierárquica, da posição de chefia. Os líderes reconhecem a importância dos valores e a filosofia corporativa, enquanto gerentes veem táticas, estruturas e sistemas como mais importantes. Líderes seguem a intuição; gerentes, a lógica.

Kets De Vries (1995) afirma que, na realidade, diferenciar dessa maneira os líderes dos gestores transforma o gerente em um bode expiatório, o que não é necessário. Na realidade, necessita-se de ambas as qualidades: um gerente sem atributos de liderança é um mero burocrata, enquanto um visionário que não sabe como implementar uma ideia pode tornar uma organização errática.

Respondendo à questão do tópico que levou a estas definições quanto à diferenciação questionada, não restam dúvidas de que há, sim, diferenças entre ser

um líder e ser um gestor. Os dois conceitos são distintos, porém, como pode ser visto nas definições e ressalvas de Kets De Vries (1995), Mintzberg (2010), Zaleznik (1977), Drucker (1955), as organizações que pretendem estar à frente no mercado, adaptadas às novas realidades e mudanças, necessitam de profissionais que possuam as duas características.

2.2 O ENFOQUE DAS COMPETÊNCIAS

Dutra (2004) ressalta que o conceito de competência de forma estruturada foi proposto pela primeira vez em 1973 pelo psicólogo norte-americano David McClelland que buscou um método alternativo à mensuração de QI, baseando-se na premissa de que as competências podem ser previstas e estruturadas de modo a se estabelecer um conjunto ideal de qualificações para que a pessoa possa desenvolver um desempenho superior em seu trabalho. Para o autor, o termo significa o resultado social prático realizado pelas habilidades do indivíduo. Mas, somente em meados da década de 1990, foi relacionado à ideia de agregação de valor e de entrega em determinado contexto a partir da pessoa e não do cargo que ela ocupa. Nos últimos anos, portanto, o conceito tem sido desenvolvido com mais empenho; Dutra (2004) afirma que se trata de um conceito em construção.

Neste capítulo, será apresentado o conceito de o que é competência, quais são as competências necessárias para um gestor, bem como, as competências requeridas para ser gestor de instituição bancária para melhor entendimento acerca do tema.

2.2.1 O Que é Competência?

Sendo um conceito em construção, primeiramente apresenta-se o quadro 3 com o resumo de algumas conceituações de competências dadas no campo da Administração por alguns autores:

Quadro 3 – Conceitos de competências

Autor	Conceito
Dutra e Silva (1998 apud BITENCOURT et al., 2010, p.181)	"Capacidade de a pessoa gerar resultados dentro dos objetivos estratégicos e organizacionais da empresa, traduzindo-se pelo mapeamento do resultado esperado (<i>output</i>) e do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o seu alcance (<i>input</i>)."
Ruas (1999)	"É a 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."
Fleury e Fleury (2000 apud BITENCOURT et al., 2010, p. 181)	"Competência: 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."
Hipólito (2000)	"O conceito de competência sintetiza a mobilização, a integração e a transferência de conhecimentos e capacidades em estoque, deve adicionar valor ao negócio, estimular um contínuo questionamento do trabalho e a aquisição de responsabilidades por parte dos profissionais e agregar valor em duas dimensões: valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo."
Becker, Huselid e Ulrich (2001)	"Competências referem-se a conhecimentos individuais, habilidades ou características de personalidade que influenciam diretamente o desempenho das pessoas."

Fonte: Bitencourt (2010).

Diante do exposto acima, podemos notar que a maioria deles concorda que a definição de competência é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, ou saber agir, atuar, a fim de atingir os objetivos pretendidos.

Conforme Ruas (2005 *apud* Antonello, 2010), o conceito de competências surgiu intimamente atrelado à noção de qualificação, o que por vezes acaba confundindo os conceitos. No entanto, 'competências' não podem ser vistas apenas

pelo aspecto das 'qualificações'. O primeiro é mais amplo, e engloba o segundo (conhecimento é uma das dimensões da competência). Desta forma, esgotar 'competências' ressaltando apenas os aspectos cognitivos e experimentais não será o bastante para criar uma definição fidedigna.

Qualificação refere-se a todos os conhecimentos e as habilidades adquiridas pelo trabalhador antes de ocupar determinado posto de trabalho, seja através de ações de educação formal, certificado, ou de experiências anteriores, ou, mesmo, através do aprendizado adquirido no desempenho das funções atuais, visto que 'experiência' é parte fundamental do conceito de qualificação. Em síntese, refere-se ao 'caminho de aprendizado' desenvolvido por um trabalhador alcançar todos os conhecimentos e saberes que possui hoje, valendo-se dos mesmos para desempenhar suas atividades.

Zarifian (2001) questiona as abordagens atuais sobre as competências, que tem a tendência a definir como um conjunto de capacidades que um indivíduo deve possuir para ocupar um posto de trabalho. O autor leva a uma definição que procura ir além do conceito de qualificação, sendo definida como: “A competência é o tomar iniciativa e o assumir responsabilidade do indivíduo diante das situações profissionais com as quais se depara” (Zarifian, 2001, p. 68). Onde:

Quadro 4 – Significados para o conceito de Zarifian

ASSUMIR → resulta de um procedimento pessoal do indivíduo, que aceita assumir uma situação de trabalho e ser responsável por ela;

TOMAR INICIATIVA → é a ação que modifica algo que existe, introduz algo novo, que começa alguma coisa nova, que cria;

ASSUMIR RESPONSABILIDADE → responder pelas iniciativas que toma e por seus efeitos, não apenas em razão das avaliações sociais de que será objeto, mas também em virtude da sua disposição para tal;

SITUAÇÕES → - sendo que nunca podem ser prescritíveis – não se pode prescrever o comportamento que o indivíduo deve adotar, pois este faz parte intrinsecamente da situação. Da mesma maneira que não se pode separar o trabalho da pessoa que o realiza, não se pode separar a situação do sujeito que a

enfrenta.

Fonte: Elaborado pela autora através do conceito de Zarifian (2001)

Sendo assim, a definição dada por Zarifian (2001) propõe mudanças fundamentais na organização do trabalho, como o recuo da prescrição, a abertura do espaço para autonomia e a automobilização do indivíduo, que inserem a competência dentro de uma dinâmica de aprendizagem, sendo que: “A competência é um entendimento prático de situações que se apoia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações” (ZARIFIAN, 2001, p. 72).

Zarifian (2001) ainda afirma que, mesmo detendo as qualificações necessárias para a eficiente execução do trabalho, não há garantias de que essa pessoa “entregue” o que lhe foi pedido. Sendo assim, há a necessidade de que, além do conhecimento e habilidades das pessoas, se considerem as suas realizações e aquilo que elas “produzem” ou “entregam”.

Partindo da ressalva de Zarifian (2001), mesmo que um colaborador possua conhecimentos, experiências e capacidades cognitivas, não necessariamente podemos garantir que este funcionário transformará esse 'estoque' em resultados para a organização. Há diversas outras variáveis envolvidas: motivação, iniciativa, satisfação com o ambiente de trabalho, flexibilidade para enfrentar eventos, entre tantas outras.

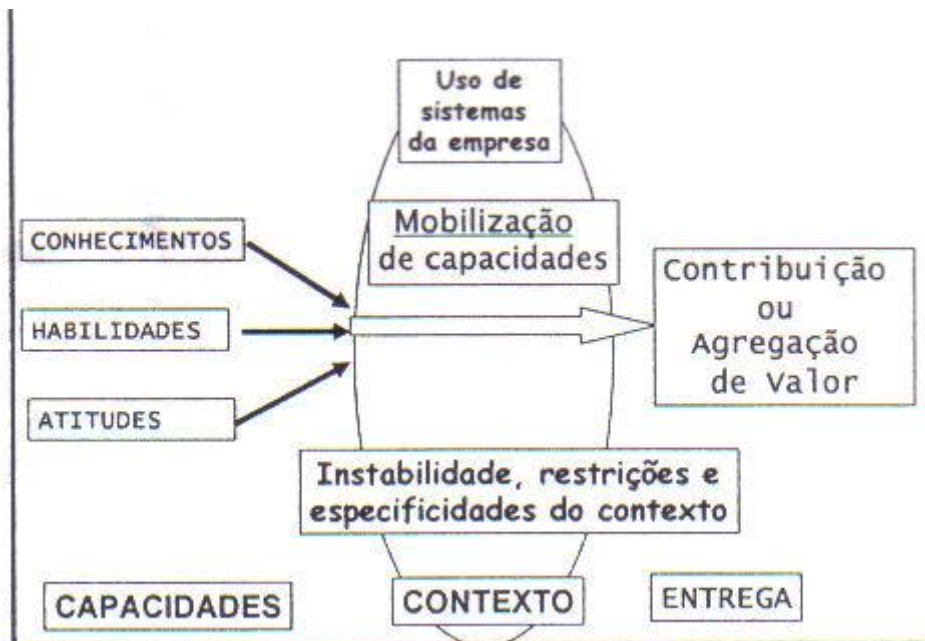
Neste sentido, o que o autor traz à tona é perceber que competência refere-se à mobilização destes recursos na forma de ações, ou seja, orienta-se muito mais a uma questão de atitude que a uma questão de qualificação. Sendo assim, implica em entender que a partida se dará sempre pela maneira pela qual a pessoa se propõe a mobilizar suas capacidades e habilidades em prol de seu ambiente de trabalho e de sua organização. Neste sentido, como diversos autores do ramo citam, cabe à organização criar condições para que os funcionários sintam-se motivados a assumir riscos e desafiados a mobilizar suas capacidades para transformar, através de suas ações, a realidade na qual estão inseridos.

Restringindo-se ao âmbito individual, Ruas (2006) propõe que competência seja um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) que, mobilizado em um determinado contexto e com o auxílio de ferramentas e sistemas disponíveis,

são entregues à organização, contribuindo e agregando valor para a empresa e para o profissional e, além disso, fazendo com que este seja reconhecido por isto.

A figura 2, a seguir, ilustra essa conceituação.

Figura 2: Conceito de competências individuais



Fonte: Ruas (2006)

Conforme Fleury, Fleury (2004, p.30), ao definir o termo entrega, onde aparece na ilustração acima:

[...] refere-se ao indivíduo saber agir de maneira responsável e ser reconhecido por isso, o que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agregam valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Abaixo, segue o quadro 5 com o compilado das principais definições para conhecimento, habilidade e atitude.

Quadro 5: Resumo das definições de CHA

CONHECIMENTO	HABILIDADE	ATITUDE
O saber que a pessoa acumulou ao longo de sua vida (Durand, 1998).	Capacidade de aplicar e fazer uso produtivo do conhecimento (Gagné et al., 1988).	Diz respeito a aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho (Durand, 1998).
Algo relacionado à lembrança de ideias ou fenômenos; alguma coisa registrada na mente da	Capacidade de instaurar conhecimentos para utilizá-los em uma ação	Estado complexo do ser humano que afeta o seu comportamento em

<p>peessoa (Bloom et al., 1979).</p> <p>Estrutura de informações ou proposições armazenadas na memória do indivíduo, que influenciam seu julgamento (Gagné et al., 1988).</p> <p>Conjunto de informações integradas pelo indivíduo dentro de um esquema cognitivo pré-existente (Davenport & Prusak, 1998).</p>	<p>específica (Durand, 1998).</p> <p>Diz respeito ao saber como fazer algo ou apropriar-se dos meios adequados para alcançar um propósito (Sanchez, 1997).</p>	<p>relação aos outros, a objetos ou a situações (Gagné et al., 1988).</p> <p>Predisposição do indivíduo em relação à adoção de um curso de ação. Domínio relacionado a sentimentos, crenças e valores (Bloom et al., 1973).</p> <p>Refere-se ao querer-fazer (Brandão & Guimarães, 2001).</p>
---	--	---

Fonte: elaborado pela autora com base em Antonello (2010)

Le Boterf (1995 apud RUAS, 2001, p.249) destaca ainda que:

[...] a cada dia a experiência mostra que até mesmo profissionais que dispõem de amplos e reconhecidos conhecimentos e capacidades, em algumas circunstâncias especiais de trabalho, não conseguem mobilizar suas capacitações de maneira adequada e pertinente. A aplicação/atualização daquilo que se sabe ou conhece num contexto específico – marcado por uma cultura institucional, por relações de trabalho particulares, condições temporárias e recursos restritos – é o que vai caracterizar a passagem para a ‘competência’.

2.2.2. Competências Necessárias Para Um Gestor

Katz (1986) afirma que os bons executivos não são aqueles avaliados em suas características e peculiaridades inatas, e sim naquilo que fazem, na execução eficiente do seu trabalho. O termo habilitação, segundo Katz (1986), quer dizer a capacidade que pode ser desenvolvida e não necessariamente inata, que se manifesta no desempenho e não apenas em potencial. Sendo assim, o critério de habilitação deve ser uma ação eficiente em diversas circunstâncias.

Katz (1986) afirma que a administração realmente eficiente se apoia em três habilitações básicas, podendo ser aprimoradas, salientando a necessidade de se

descobrirem traços de personalidade específicos que relevem uma maneira crítica de observar e entender o processo administrativo.

O autor define as três habilitações onde se pressupõe que o gestor dirija as atividades de outras pessoas e assuma a responsabilidade de atingir determinados objetivos por meio da soma de esforços. Segue a definição de cada uma das três habilitações, a técnica, a humana e a conceitual.

a) *Habilitação técnica*

Pressupõe-se a compreensão e a habilidade em um determinado tipo de atividade, principalmente naquela que envolva métodos, processos e procedimentos ou técnicas. Segundo o autor

A habilitação técnica compreende conhecimento especializado, aptidão analítica dentro da especialidade e facilidade no uso dos instrumentos e técnicas de cada matéria. (KATZ, 1986, p.2)

b) *Habilitação humana*

É aquela qualidade do gestor de trabalhar agilmente como parte integrante de um grupo e de realizar um esforço juntamente dos demais integrantes da equipe de trabalho que administra. De acordo com o autor, a habilitação técnica é voltada principalmente para o manejo de “coisas” (processos ou objetos físicos), e já a habilitação humana trata mais à capacidade de as pessoas trabalharem com os outros. “Essa aptidão é demonstrada na maneira como o indivíduo se apercebe (e reconhece a percepção) de seus superiores, companheiros e subalternos e no modo como se comporta posteriormente” (Katz, 1986, p. 2).

c) *Habilitação conceitual*

O termo compreende a capacidade de considerar a organização como um todo, ou seja, reconhece que todas as funções em uma empresa dependem uma da outra, e de como as mudanças nas falhas afetam as demais. Sendo assim, com esse reconhecimento dos relacionamentos e ao tomar conhecimento dos principais fatores de cada situação, o gestor deve então, “ter condições de agir de maneira a promover o bem-estar geral de toda a organização” (Katz, 1986, p.3).

Na prática, essas três habilidades estão interrelacionadas, ficando difícil diferenciar exatamente onde termina uma e começa a outra.

Como visto no item 2.1.2, onde versa sobre a diferença de ser gestor e ser líder, chega-se à conclusão de que as duas funções devem ser desempenhadas pelo gestor. Apresentam-se, então, as competências envolvidas no papel de líder que o gestor deve atuar.

Em relação às competências de líder, temos, segundo Bennis (1995), quatro áreas de competências que foram resumidas no quadro 6, abaixo, para melhor visualização destas características.

Quadro 6 – Competências da Liderança de Bennis

GERENCIAMENTO DA ATENÇÃO:
<p>Capacidade de trazer as pessoas para perto de si. Os líderes transmitem um senso de comprometimento. Possuem visão, ponto de vista, um sonho, conjunto de intenções, um programa, uma estrutura de referência, no sentido de metas e resultados ou direção. É a primeira competência da liderança. Eles possuem uma visão que os liderados não têm. Essa visão vai dar o propósito para a ação. A interação entre líder e liderados é mais complexa que o simples comando. Há a atenção prestada ao liderado, e vice-versa.</p>
GERENCIAMENTO DO SIGNIFICADO:
<p>Os líderes são capazes de transformar as ideias tangíveis e reais para que os demais possam apoiá-las. A meta do líder não é simplesmente explicar ou esclarecer, mas criar o significado. Eles somam fatos, conceitos e casos para produzir um significado para o público. Quanto mais informações são repassadas, maior é o significado para elas. Líderes são pessoas capazes de se expressar plenamente. Elas sabem o que querem e como comunicar isso aos demais, a fim de obter a cooperação e o apoio necessários. Um fator essencial em liderança é a capacidade de influenciar e organizar significado para os membros da organização. A comunicação cria significado para as pessoas. É a única maneira pela qual qualquer grupo pode se alinhar em apoio às metas abrangentes de uma organização. A liderança, por transmitir significado, cria uma comunidade de aprendizagem, o que constitui, em essência, as verdadeiras organizações. Transmitir a mensagem de forma inequívoca, em todos os níveis, é a base para o processo criativo.</p>

GERENCIAMENTO DA CONFIANÇA: constância, coerência, confiabilidade e integridade.
A confiança é essencial para todas as organizações. As pessoas preferem seguir pessoas em quem podem confiar, mesmo discordando de seus pontos de vista, do que de pessoas que concordem, mas que não transmitem constância. Confiança implica em responsabilidade final, previsibilidade, segurança. É a liga que mantém a integridade organizacional. Pessoas transparentes, previsíveis, cujos posicionamentos são conhecidos e mantidos, inspiram confiança.
GERENCIAMENTO DE SI PRÓPRIO:
É a capacidade de conhecer e dispor suas habilidade de forma eficaz, de maneira que consiga valorizar os pontos fortes e compensar o fracos. O autoconhecimento determina que os indivíduos que o possuem são bons em seus cargos, têm as habilidades necessárias, gostam do que fazem, pois seu trabalho satisfaz às suas necessidades e motivos básicos. E, finalmente, orgulham-se de seu trabalho, porque reflete seu sistema de valores. Estabelecer relação de autoconhecimento entre líder e liderados valoriza a auto-estima deles. Liderança de sucesso requer que haja fusão entre equilíbrio emocional e otimismo em relação a uma consequência desejada. O grande líder, ao reconhecer suas falhas, deve cercar-se de colaboradores que possam compensá-las, mas também deve ceder poder para que estes possam fazer aflorar suas capacidades.

Fonte: Elaborada pela autora com base na bibliografia de Bennis (1995).

Bennis (1996) também afirma que as principais características que os líderes possuem são: visão sistêmica, paixão, integridade (autoconhecimento, sinceridade e maturidade), curiosidade e audácia.

A primeira habilidade: **visão sistêmica** corresponde a ter muito claro 'o que se quer' e 'onde chegar', tanto no nível profissional como pessoal. Dessa forma, os líderes encontram forças para persistir diante das vicissitudes da vida e são capazes de estabelecer a missão organizacional, para que as pessoas tenham clareza dos propósitos e dos objetivos da empresa de curto e longo prazo.

O segundo ponto básico para o desenvolvimento da liderança diz respeito à **paixão**. Todo líder ama o que faz, coloca em seus empreendimentos uma dedicação

baseada na paixão pelo que está fazendo. Dessa forma, consegue estabelecer uma relação de esperança e inspiração que traduz um entusiasmo empolgante entre os colaboradores.

Já a **integridade** é a essência para haver a confiança, habilidade fundamental para que ocorra o engajamento e o comprometimento dos colaboradores. A integridade depende de três características essenciais. A primeira diz respeito ao **autoconhecimento** que o líder dispõe perante si mesmo, sendo capaz de reconhecer com humildade seus pontos fortes e a desenvolver. A segunda é a **sinceridade**, chave para o autoconhecimento necessário para que o líder conheça a si mesmo. A terceira característica, a **maturidade**, é importante para que o líder exerça seu papel com base nas experiências passadas como colaborador e também mantenha um aprendizado contínuo com as experiências adquiridas no âmbito pessoal e profissional.

Finalmente, as duas últimas habilidades são: a **curiosidade** e a **audácia**. O líder procura o melhoramento contínuo, o aprimoramento, está sempre disposto a correr riscos, experimentar, tentar coisas novas. Gosta de aprender com as adversidades e faz disso um aprendizado (BENNIS, 1996).

Bennis e Nanus (1988) descrevem cinco habilidades primordiais que noventa líderes entrevistados em uma pesquisa apresentaram:

- a) a capacidade de aceitar as pessoas como elas são - não como gostaria que fossem;
- b) a capacidade de abordar relacionamentos e problemas em termos do presente, e não do passado;
- c) a capacidade de tratar os que estão perto com a mesma atenção cordial concedida a estranhos e a pessoas que conhece casualmente;
- d) a capacidade de confiar nos outros, mesmo quando o risco parece grande; e
- e) a capacidade de agir sem a aprovação e o reconhecimento constante dos outros.

Já para Drucker (2004, p.3) “um executivo eficaz não precisa ser um líder – não no sentido em que o termo é comumente empregado hoje em dia”. Para este

autor, basta que o gestor siga as oito práticas que ele definiu para que sejam eficazes:

- a) se questionar sobre o que precisa ser feito, obter conhecimento;
- b) se perguntar o que é bom para a empresa, como um todo;
- c) a partir daí, definir as prioridades e criar planos de ação;
- d) assumir a responsabilidade pelas decisões;
- e) assumir também a responsabilidade pela comunicação;
- f) focar oportunidades em vez de problemas;
- g) fazer reuniões produtivas; e
- h) pensar e dizer “nós” em vez de “eu”.

2.3 DIFICULDADES NA TRANSIÇÃO DE CONTRIBUIDOR INDIVIDUAL PARA GESTOR

De acordo com Nininger e Arditti (2004), as transições são experiências humanas carregadas de emoções, desafios, perdas e oportunidades que, muitas vezes, são ignoradas ou têm seu impacto minimizado pelos gerentes. Mas a realidade é que elas afetam, e muito, o desempenho das pessoas e o funcionamento das organizações.

Existem duas categorias para as transições que afetam as pessoas. A primeira delas é a das transições no local de trabalho que são relacionadas às carreiras profissionais. Essa categoria inclui a entrada no mercado de trabalho, as promoções, as mudanças de funções e, por último, a saída de um emprego remunerado, por opção própria ou por força das circunstâncias. A segunda, a das transições pessoais, inclui transições positivas e também negativas, tais como férias planejadas, o nascimento ou adoção de um filho (licença maternidade/paternidade), licença médica por motivo de doença, licença por motivo de óbito de um familiar (NININGER; ARDITTI, 2004). Para a empresa, não importa qual seja a categoria dessa transição, ela envolve questões que devem ser

tratadas tanto pelas pessoas diretamente afetadas quanto pelas organizações nas quais elas trabalham (SARGENT; SCHLOSSBERG, 1988; NININGER; ARDITTI, 2004).

A teoria da transição foi proposta com o objetivo de analisar o que representa a mudança nos indivíduos, segundo Bridges (1986). Dentro dessa proposição, mudança e transição são duas ações concomitantes, sendo que a mudança é externa ao indivíduo; e a transição, interna ao indivíduo. Dessa forma, a mudança organizacional e a pessoal estão interligadas, o que revela que, sem uma mudança pessoal, através da transição, os esforços da mudança organizacional tendem a fracassar.

No entender de Mintzberg (1973) e Tonelli e Alcadipani (2003), as características do trabalho gerencial diferem bastante do que se exige de outros trabalhadores, entendidos neste estudo como contribuidores individuais:

A maior parte do trabalho na sociedade envolve especialização e concentração. Operadores de máquina podem aprender a realizar uma parte e, em seguida, passar semanas agindo da mesma maneira; engenheiros e programadores frequentemente passam meses projetando uma única ponte ou programa de computador; vendedores frequentemente passam suas vidas profissionais vendendo uma linha de produtos. O gerente não pode esperar semelhante concentração de esforços. Ao contrário, as atividades dele são caracterizadas pela brevidade e fragmentação (MINTZBERG, 1973, p. 31).

Abaixo, segue o quadro 7, que destaca algumas das transformações requeridas do contribuidor individual para tornar-se gerente.

Quadro 7 – Transformação de identidade

DE	PARA
Um especialista e executante.	Genérico e definidor da agenda.
Realiza diretamente tarefas específicas.	Orquestra diferentes tarefas, incluindo finanças, projeto de produtos e fabricação ou organização.
Fortemente identificado com aquelas tarefas.	Fortemente identificado com um negócio ou com a profissão de gerenciamento.
Um agente individual.	Um elaborador de redes de trabalho.

Consegue fazer as coisas principalmente por seu próprio esforço.	Consegue fazer as coisas por meio dos outros, incluindo subordinados sobre os quais exerce uma autoridade formal.
Fortemente identificado como relativamente independente.	Fortemente identificado como altamente dependente.

Fonte: Adaptado de Hill (2003) apud SILVA; CUNHA (2011).

Como pode ser visto no quadro acima, as transformações que o contribuidor individual passa para tornar-se gerente são profundas e complexas. Como contribuidor individual, o profissional é responsável, prioritariamente, por suas atividades, realizando tarefas específicas e programadas. Como gerente, ele exerce influência sobre as atividades de outras pessoas, possuindo uma agenda completamente imprevisível e dependente de necessidades alheias.

Os gerentes estudados por Hill (1993, p. 134) vivenciaram muitas situações às quais tiveram que se adaptar, demandando mudanças: “[...] mudança na maneira de se apresentarem, mudança no tratamento com outras pessoas, mudança em relação aos novos conjuntos de pessoas com as quais iriam interagir”. Esses novos gerentes do estudo de Hill (1993) estavam saturados pela experiência como contribuidores individuais. Eles conheciam as tarefas a serem realizadas e cujo desempenho dependeria principalmente deles. Como gerentes, o seu desempenho passa a depender dos outros.

Através da nova experiência prática do trabalho, os novos gerentes do estudo de Hill (1993) começaram a compreender e aceitar suas novas responsabilidades e atividades, desenvolvendo teorias pessoais de gerenciamento e aprendendo a lidar com os mais diversos desafios da atividade gerencial. Segundo essa autora:

Os novos gerentes aprenderam, através da experiência, o que significa ser um gerente – primeiro por sua experiência anterior como contribuidores individuais (observando como trabalhavam seus gerentes) e depois, por suas interações com outros enquanto desempenhavam as funções e as atividades de gerenciamento (Hill, 1983, p. 9).

Através do estudo, Hill (1993) percebeu que a transição de contribuidor individual para gerente é acompanhada de muito sofrimento, em função dos desafios profissionais e pessoais enfrentados. Ela afirma que:

A promoção para gerente é um ponto crucial na carreira de negócios, tanto para o indivíduo quanto para a organização. Frequentemente, é tanto uma recompensa pelo bom desempenho quanto um meio para infundir talento na hierarquia gerencial. Mas a odisséia de colaborador individual para gerente é muitas vezes difícil, cheia de histórias de horror sobre carreiras promissoras que murcharam no percurso (Hill, 1993, p. 3).

A autora ainda garante que, apesar da importância e de ocorrer com bastante frequência, conhecemos surpreendentemente pouco acerca da transição para a gerência. Para ela, “Embora as prateleiras estejam repletas com descrições de perfis de gerentes eficientes e bem-sucedidos, existem poucos livros sobre a maneira como alcançaram esses objetivos” (HILL, 1993, p.3).

Bandura (2008) afirma que, em relação à vivência do processo de transição de líder para contribuidor individual, deve-se dar destaque à autoeficácia. Este conceito refere-se ao julgamento das pessoas sobre suas capacidades para organizar e executar cursos de ação necessários para alcançar certos tipos de desempenho, ou seja, são percepções que os indivíduos têm sobre suas próprias capacidades, que constituem as bases para o seu bem-estar e suas realizações profissionais.

Pessoas com baixos níveis de autoeficácia podem desenvolver comportamentos que levem à frustração, devido às suas expectativas negativas sobre seu futuro desempenho na nova atribuição. Por outro lado, indivíduos que acreditam no sucesso profissional da sua carreira tendem a assumir uma postura mais ativa no que diz respeito às promoções (BANDURA, 2008).

Dessa forma, aqueles gerentes que possuem a convicção de sua autoeficácia positiva comprometem-se de maneira mais ativa com seu futuro profissional, através de comportamentos exploratórios. Tal comportamento refere-se a ações de preparação individual para melhor adaptar-se à nova função, o que pode significar buscar informações sobre as características do novo grupo de trabalho e tentar conhecer as atividades que serão desempenhadas, a fim de orientar ações futuras. Super (1990 apud BROWN, 1997) acredita que o comportamento

exploratório é constante na vida das pessoas e tende a aumentar em períodos que antecedem e seguem etapas de mudança.

Em seu estudo sobre transição, Schlossberg (1981) também parte dessa perspectiva da transição como um processo de perdas ou ganhos, que depende de como o indivíduo se organiza internamente e encara esse processo. Além disso, o fato de o indivíduo gostar ou não de exercer sua atual função tende a influenciar a forma como vivenciará o processo de transição. Dessa forma, a transição se configura como um processo não linear, dependente das características dos ambientes de pré e de pós-transição e das próprias características do indivíduo.

Sobre as possíveis perdas ou ganhos do processo de transição, dependendo da maneira de como cada um enxerga, pode-se destacar:

Quadro 8 – Possíveis vantagens e desvantagens em assumir um cargo de gerência

▪ **PERDAS OU GANHOS:**

- Relações com a família: percebe-se que, talvez pelo fato de ser complexo o estabelecimento do equilíbrio entre a prática gerencial e as relações de família (SILVA, 2005; SMYRNIOS et al., 2003), a qualidade da vivência dessa relação é maior para o contribuidor individual do que para o gerente.
- Gestão do tempo: a gestão do tempo, para a prática gerencial, também não se apresenta como uma tarefa simplista, já que a dinâmica do trabalho gerencial é marcada pela imprevisibilidade e inconstância (SILVA, 2005; SKITMORE; AHMAD, 2003), ao passo que o contribuidor individual tem maior controle sobre a gestão de seu tempo, devido ao trabalho mais rotineiro e menos fragmentado.
- Representação da organização: a tendência é que o gerente represente mais a organização em eventos sociais do que o contribuidor individual.
- Responsabilidade pelas atividades do grupo: o gerente passa a focar e ter mais responsabilidade sobre as atividades dos integrantes do grupo do que em suas atividades como colaborador individual.
- Hardship: esse processo se apresenta como uma experiência muito significativa ao aprendizado e, por este prisma, pode se configurar como um momento de ganhos para o profissional (MCCALL JR.; LOMBARDO; MORRISON, 1998;

MOXLEY; PULLEY, 2004).

- Agenda: o controle sobre o planejamento das atividades do contribuidor individual tende a ser maior se comparado com as atividades do gerente. Enquanto gerente, o indivíduo provavelmente não consegue exercer controle sobre suas prioridades no ambiente de trabalho, já que suas atividades são caracterizadas pela brevidade e fragmentação (MINTZBERG, 1975, 1990; KOTTER, 1982; HILL, 2003).
- Ganho de poder: o gerente ganha espaço, influência, *status* e prestígio anexado à posição de gerente. O *status* social é condicionado à posição social adquirida no ambiente organizacional e na sociedade.
- Novos desafios: o gerente passa a ter uma rotina com mais desafios e imprevisibilidades, já que o trabalho do contribuidor individual tende a ser mais previsível e com rotinas pré- estabelecidas (HILL, 1983).
- Poder de decisão: o gerente ‘ganha’ o poder principal pelo processo de tomada de decisão; agora é ele que determinará diretamente o rumo do seu setor ou organização. Enquanto contribuidor individual, o indivíduo pode contribuir no processo de decisão, mas a tendência é que não detenha totalmente o poder decisório.
- Aumento do salário e benefícios: o gerente passa a receber alguns benefícios que enquanto contribuidor individual não recebia.

Fonte: Elaborado pela autora adaptado de SILVA; CUNHA (2011).

A forma como será a reação do contribuidor ao processo de transição, visualizando mais ou menos os aspectos negativos ou positivos, depende também da forma como essa transição acontece: de maneira planejada ou não. A transição de contribuidor individual para o cargo de gestor tende a ser menos traumática quando o próprio indivíduo se sente preparado para tal, quando ele já havia planejado isso para a sua carreira. No entanto, a transição não planejada não sofre influência direta do indivíduo que passa por esse processo, e pode ocorrer devido a mudanças na política da organização, por exemplo. Nesse último caso, as atitudes e os comportamentos do indivíduo tendem a ser mais negativos, dificultando seu processo de transição.

A transição de carreira pode ser definida como um evento, ou não-evento, que resulta em uma reavaliação do que o indivíduo pensa sobre si mesmo e

sobre o mundo, provocando, conseqüentemente, uma correspondente mudança no seu comportamento e nos seus relacionamentos (SCHLOSSBERG, 1981). Isso pode significar que o contribuidor individual ou o gerente, durante sua carreira, deverá passar por vários estágios, cada um deles com exigências específicas, requerendo dele ajustamentos nas esferas da vida ocupacional, financeira, social e psicológica.

3 METODOLOGIA

Minayo (2007, p.44) define metodologia das seguintes formas:

[...] a) como a discussão epistemológica sobre o “caminho do pensamento” que o tema ou o objeto de investigação requer; b) como a apresentação adequada e justificada dos métodos, técnicas e dos instrumentos operativos que devem ser utilizados para as buscas relativas às indagações da investigação; c) e como a “criatividade do pesquisado”, ou seja, a sua marca pessoal e específica na forma de articular teoria, métodos, achados experimentais, observacionais ou de qualquer outro tipo específico de resposta às indagações específicas (MINAYO, 2007, p. 44).

Já para GIL (2008), a determinação do método “é o caminho para se chegar a determinado fim”. Na sua determinação, faz-se necessário o conhecimento das construções mentais que possibilitem atingir determinados objetivos.

Portanto, neste capítulo são discutidos os principais pontos relacionados à metodologia adotada para esta pesquisa. São eles: o método, os sujeitos da pesquisa, a coleta de dados e as limitações da pesquisa, onde ficará claro o caminho para se chegar ao fim pretendido.

3.1 MÉTODO

A metodologia adotada neste estudo tem natureza qualitativa para entender os desafios ao se tornar gestor, quais são os maiores problemas e as dificuldades, bem como as características desta transição, pois seus procedimentos consistem em apresentar situações e fatos como eles ocorrem no momento atual da empresa objeto de estudo.

A pesquisa com abordagem qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc. Os pesquisadores que adotam a abordagem qualitativa opõem-se ao pressuposto que defende um modelo único de

pesquisa para todas as ciências, já que as ciências têm sua especificidade, o que pressupõe uma metodologia própria (GOLDENBERG, 1997).

Diante do exposto acima por Goldenberg (1997) e complementado pela visão de Minayo (1994), a pesquisa qualitativa é compatível com o tema proposto à medida que permite estudar profundamente os significados, as relações, os processos e os fenômenos relativos às relações humanas que não seriam tão bem captados através de ferramentas estatísticas. A justificativa se dá principalmente por não haver exatidão nas respostas e estarem sujeitas a interpretações do pesquisador. Quando se analisa o relacionamento humano, como é o caso desta pesquisa, faz-se necessário o uso deste método científico.

A pesquisa exploratória, segundo Gil (2008), tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. A grande maioria dessas pesquisas envolve: levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e análise de exemplos que estimulem a compreensão.

O formato de roteiro semiestruturado foi utilizado para que fosse possível manter um padrão de assuntos abordados em todas as entrevistas aplicadas, mas que houvesse a flexibilidade para que contribuições importantes pudessem ser feitas no decorrer da entrevista (FLICK, 2009). Também para Gil (2008), a entrevista semiestruturada é norteada, guiada e orientada por pontos de interesse do pesquisador, que permite uma exploração do conteúdo durante a entrevista. E, ainda, de acordo com Hair, Babin, Money e Samouel (2005), podem resultar no surgimento de informações inesperadas e esclarecedoras, melhorando, assim, as descobertas. O entrevistador tem a liberdade para tomar iniciativa, caso considere necessário, para fazer perguntas que não foram previamente imaginadas.

Fontana e Frey (2000) consideram que a entrevista qualitativa é um “texto negociado” resultante de um processo interativo e cooperativo que envolve tanto o entrevistado como o entrevistador na produção do conhecimento. A expressão “texto negociado” deixa transparecer que os resultados de pesquisas que se apoiam em entrevistas semiestruturadas ou abertas são decorrentes de uma produção desencadeada pelo processo ativo de trocas verbais e não verbais entre o participante e o pesquisador.

Goode e Hatt (1979) defendem a entrevista como um dos mais eficientes métodos de coletas de dados para uma pesquisa científica na área da sociologia. Ressaltam, ainda, que o entrevistador deva levar em conta as respostas em si e todo o contexto de gestos e expressões que podem servir para traduzir o estado de espírito do entrevistado.

Para Gerhardt e Silveira (2009, p. 74), entrevista

[...] constitui uma técnica alternativa para se coletarem dados não documentados sobre determinado tema. É uma técnica de interação social, uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca obter dados, e a outra se apresenta como fonte de informação. A entrevista pode ter caráter exploratório ou ser uma coleta de informações. A de caráter exploratório é relativamente estruturada; já a de coleta de informações é altamente estruturada.

A análise dos dados utilizada foi a análise de conteúdo, que consiste em analisar o que foi dito nas entrevistas ou observado pelo entrevistador. Ao se analisar esse material, busca-se classificá-lo em grandes "temas" ou "categorias" que possam decifrar o que está por trás dos discursos. Segundo Bardin (1977), a análise de conteúdo é definida como:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

3.2 SUJEITOS DA PESQUISA

A escolha dos sujeitos para a pesquisa se deu entre os atuais gestores que ocuparam cargos de contribuintes individuais anteriormente, visando o conhecimento e esclarecimento de como eles, visão dos atores principais do problema, caracterizam a sua transição de contribuinte individual para gerência, se existem outros pontos a serem considerados e qual a visão geral de cada um.

A agência bancária analisada é dividida da seguinte maneira: gerência de acompanhamento e recuperação de crédito, gerência jurídica, gerência de operações, gerência administrativa, gerência de planejamento, e, por fim, a superintendência. Ao todo, são cinco gerentes que formam a unidade de análise da pesquisa.

Foram entrevistados quatro gerentes dos cinco da agência de Porto Alegre, que seguiram o roteiro semiestruturado com duração média de trinta a quarenta e cinco minutos. O critério de escolha dos sujeitos da pesquisa se deu através da disponibilidade de tempo para receber o pesquisador, já que, ao ocupar um cargo de gerência, possuem muitas atividades, reuniões, dentre outros afazeres para atender. De acordo com Gil (2007), a amostragem por acessibilidade ou por conveniência aplica-se em estudos qualitativos para os quais não é requerido elevado nível de precisão.

3.3 COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada através de entrevistas individuais semiestruturadas – conforme roteiro constante no anexo desta pesquisa – elaboradas com base no objetivo geral e nos objetivos específicos, aplicadas aos gerentes. As entrevistas seguiram o roteiro preparado que contemplou, primeiramente, os objetivos da pesquisa e o pedido de consentimento para gravação de áudio, questões acerca do perfil, função gerencial e da transição, onde foram gravadas e transcritas para a análise. As entrevistas foram feitas pessoalmente com os gestores em seu local de trabalho, com duração média das entrevistas entre trinta a quarenta e cinco minutos.

Foram entrevistados quatro gestores da agência, pois, de acordo com Yin (2001), o trabalho não pode ficar limitado a uma única fonte de evidências. Para ele, a vantagem mais importante é o desenvolvimento de linhas convergentes de

investigação; em outras palavras, informações que sejam dadas por mais de uma fonte vão tornar as conclusões mais convenientes e comprováveis.

No sentido de não expor os entrevistados, eles não foram identificados por seus nomes, somente por Entrevistado 1, Entrevistado 2, e assim por diante. Todas as entrevistas foram gravadas com dispositivo de áudio e posteriormente transcritas. O tempo médio de duração foi de 38 minutos.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 PERFIL DOS GESTORES DA AGÊNCIA

Durante as entrevistas realizadas com os gestores, foram feitas perguntas no intuito de traçar um perfil para identificar o público alvo da pesquisa. Foram respondidas perguntas quanto à idade, escolaridade, gênero, tempo no banco, tempo no atual cargo, tempo como sendo contribuinte individual, se ocupou outras funções na agência e o número de pessoas que lideram.

Com relação às idades dos gerentes entrevistados, a média foi de 41,5 anos, sendo o mais novo com 39 anos e o de maior idade, com 45 anos. O cálculo foi feito através de uma média simples onde foram somadas as idades e divididas pelo número de entrevistados. Isso sinaliza que, nesse quesito, há uma certa maturidade para ocupantes de cargo gerencial nas políticas da agência. A agência aposta em profissionais com maturidade para encarar os desafios da função gerencial.

O gênero dos entrevistados ficou em igualdade, sendo dois entrevistados homens e duas mulheres. O total de gerentes da agência soma cinco, sendo três homens e duas mulheres. Salienta-se que foi decidido optar por não entrevistar o 5º gestor para avaliar se há diferença entre as respostas dos entrevistados quanto ao seu gênero. A distribuição das gerências mostra equidade na escolha por parte da superintendência para os cargos gerenciais da agência, não sendo relevante o gênero para assumir os cargos gerenciais.

Quanto à escolaridade, todos possuem formação no Ensino Superior, sendo um entrevistado com nível de mestrado. Os cursos de graduação são de administração e economia, em igual percentual, sendo 50% dos entrevistados economistas e os outros 50% administradores. Tal fato, quanto à formação, é relevante, pois esses dados mostram que a política da agência valoriza a formação acadêmica dos funcionários, servindo como forma de incentivo e motivação para ascensão na carreira.

O tempo de banco dos gerentes variou bastante entre os entrevistados. O mais antigo na instituição possui 16 anos e o mais recente tem 4 anos de banco. Com relação ao tempo que ficaram no cargo de contribuinte individual, através da média ponderada, é de 5 anos. Há gestor com bastante experiência, 8 anos, bem como o de 2 anos na função. Considerando essa variação pode-se concluir que, como política de ascensão, é preciso ter certa experiência para assumir o cargo, além da formação acadêmica e maturidade.

Todos os entrevistados entraram na agência como colaboradores individuais e foram promovidos a gestores no decorrer da carreira na agência. Em sua maioria, assumiram, após um certo tempo, o cargo de gerência, sem haver cargos de chefia intermediária anteriormente.

Já o número de pessoas geridas pelos entrevistados, há uma variedade nas respostas. O entrevistado de número 1 possui no total 63 pessoas, dentre elas funcionários terceirizados, estagiários e funcionários do banco. Já o entrevistado 3 possui 7 pessoas sob sua responsabilidade. O Entrevistado 2 possui 18 funcionários e o Entrevistado 4 possui 14 pessoas lideradas por ele. Isso mostra a diferença existente entre os setores da organização, onde se percebe a necessidade de mais pessoas para o funcionamento de um setor e pouca para outro. Esse dado é relevante por mostrar a responsabilidade e a importância de habilidades interpessoais, haja vista a quantidade bastante grande de funcionários a gerenciar, o que pode contribuir para estresse e abalos emocionais descritos por Hill (1993), que fala do envolvimento numa trama de relacionamentos com pessoas que têm necessidades divergentes. É difícil agradar a todos.

Abaixo, segue a tabela 1 com as respostas para o perfil dos entrevistados.

Tabela 1 – Perfil dos Entrevistados

Identificação do gestor	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4
Idade	39 anos	45	40	42
Gênero	Masculino	Masculino	Feminino	Feminino
Escolaridade/Curso	Superior/ Administração	Superior/ Economia	Mestrado/ Economia	Superior/ Administração
Tempo em que	16 anos	11 anos	4 anos	10 anos

trabalha no banco				
Tempo no cargo de gerente	8 anos	7 anos	2 anos	4 anos
Tempo no cargo de contribuidor individual	8 anos	4 anos	2 anos	6 anos
Nº de funcionários que gerencia	63	18	7	14

Fonte: Elaborada pela autora a partir dos dados coletados nas entrevistas

4.2 PAPÉIS DA FUNÇÃO GERENCIAL

Foram feitas quatro perguntas para caracterizar a função gerencial e os seus papéis na agência bancária analisada, como pode ser visto no anexo A. Dentre elas, quais eram as funções exercidas por eles em sua função como gerente. Para os gestores, em geral, ao responderem a esse questionamento, eles disseram ter como função analisar, elaborar, divulgar e controlar as metas, as equipes de trabalho - desenvolvimento do trabalho, controle de ponto, produtividade, motivação -, elaboração de estratégias, resolução de situações junto a clientes, negociações, visita a grandes clientes e demais gerências da agência (Entrevistado 4). Como principal função, eles destacam o gerenciamento de pessoal e das atividades. O gerenciamento de conflitos e a resolução de problemas dos seus setores também aparecem na maioria das respostas. Cohen (2003, p. 281) resume as dez funções gerenciais da seguinte maneira:

O gerente deve planejar o trabalho de sua organização; monitorar os ambientes interno e externo; iniciar, quando desejável, mudanças; e renovar a estabilidade quando perturbada. O gerente deve liderar seus subordinados para trabalharem efetivamente pela organização e deve lhes proporcionar informações especiais, algumas das quais ele obtém por meio da rede de contatos que desenvolve. Além disso, cabe ao gerente desempenhar uma série de deveres de “administração interna”, incluindo os de prestar informações a pessoa de fora, servir como representante simbólico e conduzir as principais negociações.

Sobre a questão da função gerencial, todos estão de acordo com a fundamentação teórica que versa sobre os papéis gerenciais descritos no item 3.1 desta pesquisa.

Outra questão levantada durante a entrevista foi sobre os desafios e tensões enfrentadas na função de gerente. Todos os entrevistados citaram, assim como o Entrevistado 4, que “Entre os principais desafios que eu enfrento é o de atingir as metas que foram estabelecidas com a equipe e gerenciar as pessoas. Isso demanda muito tempo e energia” (Entrevistado 4). O Entrevistado 3 acrescenta ainda o gerenciamento dos fluxos internos do setor, a padronização e o controle das agendas como sendo também um desafio, o que não deixa de estar relacionado ao gerenciamento de pessoas.

Em suma, o grande desafio da função é o de lidar com pessoas, ter desenvoltura para saber o que fazer quando os prazos não estão sendo cumpridos, saber cobrar sem constranger, tanto a si ao cobrar quanto para o subordinado ao ser cobrado, fazer a equipe de trabalho entender a importância das metas para a eficiência do departamento e, assim, da organização como um todo.

Kolb e Colaboradores (1978, apud LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002, p. 260), apresentado no item 2.1.1, destaca esse desafio que os gestores salientaram em suas respostas, sob a ótica do papel de liderança do gestor, onde classifica a responsabilidade e a autoridade, a delegação, o estabelecimento de objetivos, o controle, a avaliação de desempenho, a formação de equipes e o manejo de conflitos como sendo os principais problemas do cotidiano de um líder.

Na visão dos entrevistados, ao responderem sobre as questões relacionadas ao que é necessário para desempenhar a função que eles ocupam e as habilidades necessárias, as respostas, em sua maioria, foram que “não apenas na gerência de uma instituição bancária, mas em qualquer cargo de gerência, é necessário um compilado de atributos, o gestor deve ser conhecedor de todos os aspectos que envolvem sua área de gestão e dos fluxos entre departamentos” (Entrevistado 4). Declararam, ainda, possuir muita paciência, capacidade de negociação, controle emocional e capacidade de comunicação. O entrevistado 1 ressalta a necessidade de liderança por parte do gestor e, ainda:

[...]habilidade de saber fazer, saber colocar em prática. Ter um bom relacionamento com todo o corpo funcional, desde o grupo gestor até o pessoal terceirizado. Atender com afinco as demandas internas do banco, sempre buscando a melhoria do ambiente de trabalho e a sinergia entre todos os setores e colaboradores. Deve ser prático, comunicativo, honesto, dedicado e organizado, buscando sempre a execução das tarefas administrativas de maneira eficiente de forma a atender plenamente a demanda dos serviços internos do banco (Entrevistado 1).

Sobre essas características apresentadas pelos gestores, pode-se referir ao que foi dito no item 2.2.2, primeiramente por Katz (1986), com as três habilitações dos executivos, a técnica, a humana e a conceitual, seguido das quatro áreas de competências do líder, proposto por Bennis (1995), e, também, as oito práticas de Drucker (2004).

Ainda sobre a função gerencial, ao serem questionados de como adquiriram as habilidades e o conhecimento para desempenharem o papel de gestor, em sua maioria, obtiveram através da experiência diária na função, esforço e dedicação. Em suma, foram se adequando a esse novo cenário de atuação. O entrevistado 1 destaca que, além da experiência com as rotinas da empresa, ele também obteve conhecimento através da graduação em Administração e em treinamentos de que participa.

No Quadro 5, localizado na página 28 desta pesquisa, encontra-se resumido o conceito para conhecimento, habilidade e atitude que compõem a definição de competência individual. Portanto, é possível verificar que a experiência é uma das maneiras de adquirir conhecimento.

A seguir, o Quadro 9 representa o resumo das respostas dos gestores para cada questionamento. Foi inserido apenas um compilado das respostas, e não a sua transcrição.

Quadro 9 – Resumo das respostas para a Função Gerencial

	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4
--	----------------	----------------	----------------	----------------

Funções de gerente.	Coordenar, organizar e executar as atividades da gerência, atender as demandas internas das outras gerências e superintendências. Gerenciar pessoas. Representar a AGPOA em reuniões no âmbito interno e externo.	Gerenciamento das atividades da gerência, do pessoal, administrar os conflitos, melhorar o relacionamento entre os setores, etc.	Gerenciamento de pessoal e das atividades dos analistas do setor, controle de metas, agendas, etc. Atendimento e negociação com clientes, além de controle e mensuração dos fluxos internos	Análise, elaboração, divulgação e controle de metas, controle de equipe - desenvolvimento do trabalho, controle de ponto, produtividade, motivação – elaboração de estratégias, resolução de situações junto a clientes, visita a grandes clientes e demais gerências no que cerne o departamento.
Desafios e tensões da função gerencial	Planejamento, metas e estratégias de recursos humanos são os principais desafios.	Gerenciamento de pessoal, gestão de dados e informações disponibilizados pelos bancos de dados do banco.	A gestão dos fluxos internos. Inserir metas e medições do setor nas metas de desempenho do banco	Atingimento de todas as metas estabelecidas e gerenciamento de pessoas.
Competências necessárias para o cargo gerencial	Muito conhecimento interno, dos fluxos entre departamentos, dos sistemas, da forma de atuação, da administração geral de serviços e dos recursos humanos. Ter sempre uma postura gerencial, especialmente através do exercício da liderança. Habilidade de saber fazer, saber colocar em prática. Bom relacionamento com todo o corpo funcional. Deve-se ser prático, comunicativo, honesto, dedicado e organizado.	Muita paciência, capacidade de negociação, controle emocional e capacidade de comunicação	Negociação, estratégia e conhecimento de até onde pode ir.	Compilado de atributos, o gestor deve ser conhecedor de todos os aspectos que envolvem sua área de gestão. Deve ter atributos de recursos humanos e boas tendências de administração e controles de tudo que envolve seu departamento.
Como você adquiriu conhecimentos e habilidades para o cargo	Adquiri com a experiência das rotinas da empresa, com a graduação em Administração, com os cursos de Pós (Marketing, Finanças e Agronegócios) e com os constantes treinamentos que realiza.	Adquiriu as capacidades necessárias para a função com a experiência de vida, a questão técnica fica até em segundo plano.	Com experiências anteriores e aprendizado no banco. Além da formação acadêmica.	Conforme o tempo de empresa. Foi necessário muito esforço e dedicação, além de diversos treinamentos, mas acredita que a observação de boas práticas e o esforço foram fundamentais.

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas

4.3 A TRANSIÇÃO PARA O CARGO DE GERÊNCIA

Durante as entrevistas, seguindo o roteiro em anexo, foram realizadas questões acerca do motivo que levou esses gerentes a aceitarem o cargo e também o que muda ao sair do cargo de colaborador individual para assumir um cargo de chefia. Como respostas, obteve-se, em sua maioria, que o desafio de assumir o cargo de gerência foi o principal motivo para aceitação da promoção. Em segundo lugar, a remuneração e os benefícios. Na página 37 deste trabalho, o Quadro 8 demonstra as desvantagens e as vantagens ao assumir o cargo de gestor.

Assim como os gerentes de Hill (1993, p. 134), que vivenciaram muitas situações às quais tiveram que se adaptar, demandando mudanças: “[...] mudança na maneira de se apresentarem, mudança no tratamento com outras pessoas, mudança em relação aos novos conjuntos de pessoas com as quais iriam interagir”, os entrevistados responderam que ao tornar-se gerente

muda-se a postura, ainda que esta já deva ser trabalhada e observada antes da escolha do cargo por parte da alta administração, deve-se tomar muito mais cuidado ao expor opiniões e críticas, pois a pessoa acaba se tornando mais visada e uma referência na organização (Entrevistado 4).

O entrevistado 1 afirma que o funcionário passa a ser parte atuante e direta no planejamento estratégico:

[...]Muda o foco do trabalho e aumenta o círculo de comunicação, uma vez que é exigida uma abordagem de contingência a respeito da estratégia, ou seja, para trabalhar como um gestor necessitamos constantemente captar e disseminar o conhecimento. Também é preciso interpretar a realidade emergente, focar os recursos existentes de uma forma eficiente e desenvolver novas capacidades em resposta às mudanças (Entrevistado 1).

O Entrevistado 2 acredita que as decisões passam a ser tomadas levando-se em conta aspectos coletivos. Como contribuidor individual, o profissional é responsável, prioritariamente, por suas atividades, realizando tarefas específicas e programadas. Como gerente, ele exerce influência sobre as atividades de outras

peessoas, possuindo uma agenda completamente imprevisível e dependente de necessidades alheias.

No estudo realizado por Hill (1993) em seu livro sobre os Novos Gerentes, assim como os gerentes entrevistados nessa pesquisa, pode-se concluir que, como contribuintes individuais, as pessoas tinham de cuidar atentamente de seus relacionamentos com clientes, chefes e também colegas. Suas contribuições para as metas da empresa dependiam principalmente do pensamento e da ação individual. Já no papel de gerente, porém, ocorreu mudança importante no âmbito de ação, ou seja, a atuação dependia de mais pessoas, dinheiro, funções, produtos e mercados a serem gerenciados. A contribuição dos gerentes para os objetivos da empresa estava baseada em sua influência sobre toda a equipe, e não apenas ao seu desempenho individual. Eles deviam conseguir que seu trabalho fosse executado pelos outros. Em consequência, tinham de estabelecer e preservar maiores e mais variadas redes de relacionamentos, incluindo agora o grupo de subordinados. Ao passo que possuíam autoridade formal, os gestores eram responsáveis pela lógica e pela formação das agendas diversificadas de seus subordinados. Era função deles arquitetar e agenciar os temas e orientar o trabalho daqueles que constituíam suas redes, com o propósito de que finalizassem as agendas e atingissem os resultados almejados por suas organizações.

O estudo de Hill (1993) demonstra claramente os resultados também obtidos nesta pesquisa.

Também foram questionados sobre as tensões e desafios da transição para o cargo de gerência, as exigências e como enfrentaram essa transição. Os entrevistados apresentaram respostas bastante divergentes.

Para o Entrevistado 1, o principal desafio no momento da transição é:

[...] a busca do conhecimento das atividades que cada colaborador desempenha. Mapear o fluxo do trabalho e, conseqüentemente, dos processos, exige muita dedicação. No momento em que atingimos esse conhecimento, torna-se necessário implementar melhorias e essa nova etapa gera mudança. Por isso, necessitamos de muita comunicação, convencer as pessoas a saírem da sua zona de conforto não é fácil, o que gera, na maioria das vezes, tensão intra e entre departamentos.

O Entrevistado 2 afirma que para ele o desafio principal foi passar a administrar conflitos, pois “antes, como contribuidor individual, essa função não existia, ou melhor, era em menor grau”. Para ele, há certa insegurança nisso, pois, assumindo o cargo, surgem essas “tarefas novas” onde a pessoa não está treinada para esta alteração de postura. “E mesmo que ela tenha tido alguma preparação antes de assumir, a questão do treinamento é uma coisa, já a situação real, do dia a dia é outra. O maior desafio é o gerenciamento de pessoas. A questão técnica se busca de alguma forma.” (Entrevistado 2)

Para o Entrevistado 3, o maior desafio, diferentemente dos outros gerentes, são as expectativas tanto por parte da equipe de trabalho quanto das chefias que o promovem à gerência.

Já para o Entrevistado 4, as tensões e desafios estão relacionados a desenvolver o perfil de líder na prática. Basicamente, lidar com pessoas, para ele, é um desafio diário, tendo o novo líder que ter habilidades interpessoais e de resolução de conflitos.

Para os quatro gerentes entrevistados, os desafios, então, estão, em sua maioria, no relacionamento interpessoal, no gerenciamento de pessoas, no lidar com pessoas e saber geri-las adequadamente. Estaria ligado, principalmente, ao papel de líder que o gerente deve ter, assim como visto na fundamentação teórica.

Sobre a questão da exigência mais pesada e do que é mais difícil lidar, as respostas giram em torno do que o Entrevistado 4 afirma:

[...] analisar os resultados dos outros, da equipe, executar o papel de tomador de decisões tem uma carga bastante pesada, pois é uma aposta, podendo dar certo ou não, as pessoas agora são influenciadas e afetadas pelas nossas decisões. (Entrevistado 4)

Para enfrentar esses desafios e tensões, os gerentes entrevistados afirmaram, no geral, que procuram se aperfeiçoar com as experiências vividas, com dedicação, e procurando sempre evoluir na função.

Também foram abordadas questões que abrangem atitudes e erros ao assumir o cargo de gestor e qual conselho dariam para um colega ou alguém que esteja pensando em assumir um cargo de gestão.

Foram obtidas respostas, em geral, de que poderiam ter assumido uma postura mais rígida no início, mas que, como não haviam experiências, não tinham como prever que os liderados iriam relaxar no quesito comportamento. No entanto, não mudariam em nada as suas atitudes. Para eles, erros e acertos fazem parte da trajetória. Mas afirmam que os maiores erros cometidos foram na elevada expectativa da aceitação de mudanças e assumir tarefas que não lhes pertenciam.

De acordo com Nininger e Arditti (2004), as transições são experiências humanas carregadas de emoções, desafios, perdas e oportunidades. O que os gestores afirmam está ligado a essa interpretação.

Como conselho a um novo gerente da agência, assim como para qualquer outro cargo de gerência, eles afirmam, no geral, que procure conhecer a organização como um todo, buscar o maior número de informações sobre a empresa em que trabalha e, principalmente, o departamento gerenciado. E, também, sempre praticar um bom relacionamento com as pessoas, em todos os níveis. O Entrevistado 4 resume aconselhando que deve

[...]observar atentamente os mais experientes, procurar aprender o máximo e sempre questionar seu chefe imediato de suas ações, ao mesmo tempo que deve dedicar mais da metade de seu tempo às pessoas. Se a maior parte de seu tempo não estiver sendo dedicada a pessoas, está liderando errado. (Entrevistado 4)

Outra questão que foi abordada nas entrevistas é a participação da agência nesse processo de transição, onde foram questionados os recursos disponibilizados pelo banco, quais eles desejariam que fossem colocados à disposição, e o que a agência pode fazer para tornar essa transição mais tranquila.

A partir das entrevistas, os gerentes puderam contar e se orientar com os colegas mais experientes nessa transição. Mas desejariam ter sido treinados com foco em gerência, receber mais dados da equipe de trabalho e detalhamento das metas e objetivos do banco, para que pudessem trabalhar com mais informações e focados a alcançarem os objetivos da agência. O Entrevistado 1 espera da agência mais transparência da gestão e uma revisão do planejamento estratégico. Já o Entrevistado 4 espera treinamentos e capacitações para se tornar um gerente mais qualificado para enfrentar os desafios da função.

No questionamento quanto à experiência deles, se já se consideram experientes e preparados para o cargo, houve respostas opostas. Uns dizem sentir-se aptos e experientes como gerentes, e outros afirmam estar em preparação. O entrevistado 4 diz que

[...]em parte, já vivi muitas situações junto à equipe e ao mercado, entretanto, acredito que há muitas outras ainda a serem vivenciadas. Porém, acredito que hoje trabalho naturalmente, sem o espanto inicial de situações adversas que eu tinha. Isso começou quando atingi um ano na gerência (Entrevistado 4).

Também, a fim de solucionar a questão-chave desta análise, questionou-se quais são, na visão deles, as maiores dificuldades e problemas ao assumir esta nova posição, se era como esperado, ou se tiveram surpresas ao assumir o cargo. Por unanimidade, foi respondido não haver surpresas ao assumir o cargo. Como dificuldade, afirmaram, assim como o Entrevistado 4 pode resumir bem, “foi trabalhar muito a ferramenta de *feedback* e saber ouvir os funcionários”. O Entrevistado 1 ressaltou a “falta de comunicação e de continuidade da gestão diretora” como a maior dificuldade.

4.4 APRESENTAÇÃO DE SUGESTÕES

A fim de atender ao quarto objetivo específico, apresentam-se nesta seção sugestões que contribuam para a melhoria do processo de transição dos gestores da agência.

Através da análise das respostas das entrevistas mostradas no tópico anterior, pode-se elencar que os desafios da transição são:

- 1) adaptar-se às situações;
- 2) alterar a maneira de se apresentar, ter postura;
- 3) saber dar o tratamento certo para as pessoas, tomar mais cuidado ao expor opiniões e críticas;
- 4) aumentar o círculo de comunicações, saber se comunicar com todos adequadamente;

- 5) mudar o foco do trabalho – ser responsável pela delegação das tarefas da equipe;
- 6) buscar o conhecimento das atividades de cada colaborador do seu departamento;
- 7) mapear os fluxos de trabalho;
- 8) implementar melhorias;
- 9) administrar os conflitos;
- 10) fazer as pessoas saírem de suas zonas de conforto;
- 11) desenvolver o perfil de líder na prática;
- 12) lidar com pessoas, ter habilidades interpessoais;
- 13) capacidade de analisar os resultados dos outros e tomar decisões que afetam diretamente as pessoas;
- 14) trabalhar com a ferramenta de feedback e saber ouvir.

Esta listagem, com quatorze itens, mostra os papéis de ser gerente. A maioria destes itens pode ser desenvolvida através de qualificações em cursos, palestras, treinamentos e desenvolvimentos aplicados especialmente para os gerentes. A agência deve fornecer essas qualificações antes de assumir o cargo, para que, quando for a hora de assumir, estes gestores estejam preparados e com a postura adequada para o cargo, sabendo exatamente como agir e como proceder em todos os quesitos.

Uma ferramenta que tem sido usada por muitas empresas multinacionais, como a Dell, Walmart, Unilever, no desenvolvimento de seus gerentes é o Coaching Executivo. Segundo Kilbourg (200, apud Milaré; Yoshida, 2009, p. 67), pode-se entender como:

Relação de ajuda entre um cliente que tem autoridade administrativa e responsabilidade em uma organização e um profissional que usa grande variedade de técnicas e métodos comportamentais para ajudar o cliente a atingir o conjunto mutuamente identificado de metas para melhorar seu desempenho profissional e pessoal e, conseqüentemente, melhorar a efetividade da organização do cliente dentro de um acordo de Coaching formalmente definido.

Resumidamente, o Coaching Executivo visa os valores pessoais, os da organização, bem como o equilíbrio da liderança. Tem como foco o desenvolvimento de competências individuais, capacitando os executivos para os seus cargos e vida pessoal.

Para atender aos itens 6 e 7, apresenta-se como sugestão a adoção de práticas nas rotinas administrativas que visem a documentação das tarefas realizadas pelos colaboradores, permitindo que o departamento, ao necessitar de um novo gerente, possa fornecer dados documentados acerca do setor, facilitando, assim, o gerenciamento deste novo líder.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo analisar os problemas e as dificuldades e seus desafios na transição de contribuinte individual para o cargo de gestor em uma agência bancária de Porto Alegre. Para isso, buscou-se apresentar uma fundamentação teórica que envolvesse a caracterização da função gerencial, sendo necessária a explanação dos papéis gerenciais e a diferença existente entre ser líder e ser gestor. Também buscou-se a interpretação do enfoque das competências, levando à caracterização das competências existentes para o cargo de gestor. E, ainda, bibliografias que versassem sobre a transição para o cargo de gerência em pesquisas realizadas anteriormente acerca do tema.

Para atender ao objetivo geral e aos específicos, foi realizada uma pesquisa de caráter exploratório com abordagem qualitativa. Foram realizadas entrevistas com os gestores da agência bancária de Porto Alegre seguindo um roteiro semiestruturado. Foram exploradas questões que pudessem caracterizar o perfil dos gerentes, bem como função gerencial para eles, e, ainda, analisar como foi a transição para o cargo atual e os principais desafios enfrentados.

A metodologia utilizada foi adequada para o estudo por permitir que os entrevistados pudessem responder abertamente às questões levantadas, sendo possível que surgissem respostas que em pesquisas objetivas não seriam possíveis.

O primeiro objetivo era o de identificar o perfil dos gestores da agência em análise. Este objetivo foi atingido no item 4.1, momento em que os dados coletados nas entrevistas foram expostos. Ficou claro, então, que o perfil da categoria de gestores é maduro, todos possuem graduação e possuíam bastante experiência na instituição bancária antes de assumir o cargo de gestor. Também possuem um número considerável de pessoas sob seus comandos.

O segundo objetivo era caracterizar os principais papéis gerenciais desempenhados por eles. Este objetivo também foi atingido. No item 4.2, através da exposição dos dados coletados, é possível concluir que, assim como demonstrado na fundamentação teórica, eles descrevem como função a de analisar, elaborar, divulgar e controlar metas, as equipes de trabalho – desenvolvimento do trabalho, controle de ponto, produtividade, motivação -, elaboração de estratégias, resolução

de situações junto a clientes, negociações, visitas, tanto internas quanto externas, gerenciamento de pessoal, gerenciamento de conflitos e, também, resolução de problemas de seus departamentos.

Em seguida, no item 4.3, foi possível atingir o terceiro objetivo específico, que versava sobre a verificação dos desafios enfrentados na transição para o cargo de gestor. Os gestores afirmaram que os principais desafios são os de lidar com pessoas, ter habilidades interpessoais, administrar os conflitos, desenvolver o perfil de líder na prática, conseguir trabalhar com a ferramenta de feedback e saber ouvir. Isso demonstrou a necessidade de mudar de postura, passar a ter que assumir o papel de líder que o cargo demanda.

O quarto e último objetivo foi atingido ao serem apresentadas as sugestões para os desafios e dificuldades dos gestores na transição. Ao encararem esse novo cargo, a empresa deve apoiá-los, dando o suporte necessário para o desenvolvimento das competências necessárias para estes gestores assumirem o papel diferencial que eles possuem nas organizações.

De um modo geral, as entrevistas revelaram um entendimento bastante alinhado por parte dos gerentes. Percebe-se uma pequena diferença apenas na maneira de expressar os pontos questionados, sendo os gerentes formados em administração com maior clareza quanto aos objetivos do trabalho e possibilitando respostas mais completas.

Por fim, por tratar-se de um trabalho cujos resultados são válidos apenas na agência bancária analisada, torna-se inadequado usá-lo como parâmetro para conclusões vinculadas a bancos de desenvolvimento ou instituições bancárias como um todo. Como sugestão para próximos estudos, acredita-se que seja interessante avaliar gestores de toda a instituição financeira. Ou, então, para resultados ainda mais satisfatórios, gestores de diversos meios organizacionais, a fim de traçar um perfil mais exato dos desafios enfrentados. Percebe-se ainda, como sugestão, a aplicação desta pesquisa em organizações públicas.

REFERÊNCIAS

- AKTOUF, Omar. **Le Management entre Tradition at Renouveau**. Quebec, Canadá: Gaëtan Morin, 1989.
- ANTONELLO, Claudia Simone. **A noção de competência**: emergência do contexto e abordagens. Texto de apoio disciplina Desenvolvimento de Competências, Curso de Especialização em Negociação, PGA/UFRGS, Mimeo, 2010.
- BRASIL, Banco Central do. **Conceito de Bancos de Desenvolvimento**. Disponível em <<http://www.bcb.gov.br/pre/composicao/bd.asp>> acessado em 10 de outubro de 2014.
- BANDURA, A. O exercício da agência humana pela eficácia coletiva. In: BANDURA, A.; AZZI, R; POLYDORO, S (orgs). **Teoria Social Cognitiva**: conceitos básicos. Porto Alegre: Artes Médicas, 2008.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARNARD, Chester. **The Functions of the executive**. Cambridge, Massachusetts: Harvard University. Press, 1938.
- BECKER, Brian; HUSELID, Mark A.; ULRICH, Dave. **Gestão estratégica de pessoas com scorecard**: interligando pessoas, estratégia e performance. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- BENNIS, Warren e NANUS, Burt. **Líderes e estratégias para assumir a verdadeira liderança**. São Paulo: Harbra, 1988.
- BENNIS, W. **A invenção de uma vida: reflexões sobre liderança e mudanças**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- BENNIS, Warren. **A formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1996.
- BITENCOURT, Claudia et al. (Org.). **Gestão Contemporânea de Pessoas**: Novas práticas, conceitos e tendências. 2º Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- BRIDGES, W. **Managing organizational transitions**. Organizational Dynamics. Summer, 1986, p. 24-33.
- BROWN, D. A values-based approach to facilitating career transitions. **The Career Development Quarterly**. Alexandria, v. 44, n. 1, p. 4-12, sep. 1997.
- COIMBRA, C; CORRÊA, M. L. Competências em liderança: um estudo com gestores do setor bancário. In: **Caderno de Ideias** –. Fundação Dom Cabral. nº 07, Ano 2007.
- COHEN, Allan R., FINK, Stephen. **Comportamento Organizacional**: conceitos e estudos de caso. Tradução: Maria José Cyhlar Monteiro. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

CURY, Antonio. **Organização e métodos: uma visão holística.** – 7ª. ed. rev. E ampl. – São Paulo: Atlas, 2000.

DAVEL, Eduardo; MACHADO, Hilka V; GRAVE, Paulo. **Identificação e Liderança nas organizações contemporâneas: por uma abordagem complementar.** XXIV EnANPAD. Florianópolis, 2000.

DAVIS, Keith ; NEWSTROM, John W. **Comportamento Humano no Trabalho: Uma abordagem Psicológica.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

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

DRUCKER, P. **The Practice of Management,** Nova Iorque, Harper and Row. 1954 Traduzido em português: **Prática de Administração de Empresas,** 2 volumes, São Paulo: Pioneira, 1998.

DRUCKER, P. O que torna um executivo eficaz? **Harvard Business Review Brasil;** Junho, 2004.

FAYOL, Henri. **Administration industrielle et générale;** prévoyance, organisation, commandement, coordination, controle. Paris, H. Dunod et E. Pinat. 1916. Traduzido para português: **Administração Industrial e Geral: Previsão, Organização, Comando, Coordenação e Controle.** 10ª Ed. São Paulo: Atlas, 1990.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresarias e formação de competências: Um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FLICK, Y. **Qualidade na pesquisa qualitativa.** Tradução de Roberto Cataldo Costa. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FONTANA, A.; FREY, J.H. The Interview: from structured questions to negotiated text. In: N. Denzin Y.S. Lincoln (orgs.). **Handbook of qualitative research** (pp. 645-672). London: Sage Publications Inc., 2000.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de Pesquisa.** Porto Alegre: Editora UFRGS. 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar um projeto de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2008.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar.** Rio de Janeiro: Record, 1997.

GOODE, William J.; PAUL, K. Hatt. **Métodos em pesquisa social:** tradução de Carolina Martuscelli Bori. 7. Ed. São Paulo: Editora Nacional, 1979.

HAIR, JR. J F; BABIN, B; MONEY, A.H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para Administradores de Empresas**: a utilização de recursos humanos. São Paulo: EPU, 1977.

HILL, L. A. **Novos Gerentes**: Assumindo uma nova identidade. Harvard Business School Press. Tradução Anna Terzi Giova. São Paulo: Makron Books, 1993

HUNTER, James C. **O monge e o executivo**: uma história sobre a essência da liderança. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

IPEA. **Texto para discussão nº 1000**. Edição Especial: 40 anos de Ipea. Brasília, 2004 Disponível em: http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_1000.pdf > Acessado em 10 de agosto de 2014.

KATZ, R. L. Título original: **Skills of an Effective Administrator** publicado originalmente pela Harvard Business Review. Coleção Harvard de Administração, v 1. São Paulo: Nova Cultural, 1986.

KETS DE VRIES, Manfred F.R. **Life and Deah in the Executive Fast Lane**. San Francisco/ USA: Jossey-Bass Publishers, 1995.

KOTTER, J. P. What effective general managers really do? **Harvard Business Review**, v.60, n. 6, p. 156-167, 1982.

KOTTER, J.P. What leaders really do? **Harvard Business Review**. 1990.

LIMA, Maria Elizabeth A. **Os equívocos da excelência**: as novas formas de sedução na empresa. Petrópolis: Vozes, 1996.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; ARELLANO, Eliete B. Liderança, poder e comportamento organizacional. In: FLEURY, Maria T. L. (Coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002, p.259-268.

MINAYO, M.C.S. **O desafio do conhecimento**. Pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo: HUCITEC, 2007.

MINTZBERG, H. **The nature of managerial work**. New York: HarperCollins Publishers, 1973.

MINTZBERG, H. **Managing**: desvendando o dia-a-dia da gestão. Tradução: Francisco Araújo da Costa. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MILARE, S.A.; YOSHIDA, E. M. P; **Intervenção breve em organizações**: mudança em Coaching executivos. Estudos de Psicologia. Maringá, v. 14, nº 4. Dezembro 2009.

NININGER, J. R.; ARDITTI, M. J. **A renovação das organizações**: gerenciando transições na força de trabalho. Cadernos ENAP, 28. 92 p. Brasília: ENAP, 2004.

RUAS, R. L **A Gestão das Competências Gerenciais e a Aprendizagem nas Organizações**. Documento Preliminar, PPGA/UFRGS, POA, Mimeo, 2 Versão, 32 p., 2001

_____. **A abordagem gestão por competências**. Porto Alegre: Working Paper, Mimeo, 2006.

SARGENT, A. G; SCHLOSSBERG, N. K. **Managing adult transitions**. Training & Development Journal. v. 42, n. 12, dec., 1988.

SCHLOSSBERG, N. K. **A model for analyzing adaption transition**. The counseling Psychologist, v.9,n.2, 1981.

SILVA, F. M. V. da. CUNHA, C.J.C.A. A transição de líder para contribuidor individual: a experiência vivida pelo ser gestor universitário. In:**III Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho**. João Pessoa, novembro, 2011.

SPENCER, Lyle M. & SPENCER, Signe M. **Competence at Work: Models for Superior Performance**. New York: John Wiley & Sons, 1993.

TONELLI, M. J.; ALCADIPANI, R. O trabalho dos gerentes. A mudança que não ocorreu. In: **Encontro Nacional Dos Programas De Pós-Graduação Em Administração**, 27., 2003, Atibaia. Anais... Atibaia: ENANPAD, 2003. 1 CD-ROM.

VERGARA, Sylvia. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 1999.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2 ed. Porto alegre: Bookman, 2001.

YUKL G. **Leadership in organizations**. Delhi, India: Pearson Education, 2002.

ZALEZNIK, A. Managers and Leaders: Are they different? **Harvard Business Review**; Vol. 55 (5), pp. 67-78, 1977.

ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

ANEXO A - ROTEIRO DE ENTREVISTA

Considerações iniciais:

Esclarecer o problema da pesquisa e seus objetivos

Perfil demográfico dos entrevistados:

Idade: Gênero: Nível de Instrução:

1. Há quantos anos está no banco? E no atual cargo?
2. Quanto tempo ficou sendo colaborador individual?
3. Você ocupou outras funções na agência? Quais?
4. Quantas pessoas são lideradas por você?

1ª Parte – Função de gerente

1. Descreva, brevemente, as suas atuais funções.
2. Quais os principais desafios e tensões enfrentados no trabalho? Qual é a parte mais difícil?
3. O que você acredita que seja necessário para desempenhar eficientemente e ser bem-sucedido na sua função?
4. Pense nas habilidades e no conhecimento que você necessita para ser eficiente em seu trabalho. Como você os adquiriu?

2ª Parte – A transição para o cargo

5. Porque você decidiu aceitar tornar-se gerente?
6. O que muda ao sair do cargo de colaborador individual para assumir um cargo de chefia?
7. Quais são as principais tensões e desafios ligados à transição?
8. Ao fazer a transição, que exigência você julga mais pesada? Com o que é mais difícil de lidar?

9. Como você enfrentou ou está enfrentando estas tensões, desafios e exigências?
10. Com quais recursos da agência você pode contar? Que suporte está conseguindo do pessoal no trabalho?
11. Se houvesse alguma coisa que desejaria ter feito de outra maneira, o que seria?
12. A esta altura, quais foram seus maiores erros?
13. Poderia ter evitado estes erros? Se assim for, como?
14. Que conselho você daria a um novo gerente da agência?
15. Para fazer a transição, que recursos desejaria que tivessem sido colocados à sua disposição?
16. O que a agência pode fazer para tornar esta transição relativamente serena?
17. Você já se considera um gerente experiente? A partir de quanto tempo conseguiu se sentir preparado?
18. Quais são, na sua visão, as maiores dificuldades e problemas ao assumir esta nova posição? Era como esperado, ou você teve surpresas ao assumir o cargo?

Fechamento: Agradecimento e despedida.

ANEXO B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado (a) Senhor (a)

Gostaria de convidá-lo a participar do meu estudo **Os desafios da transição de contribuidor individual para gestor**, que tem como objetivo analisar as dificuldades e problemas que os profissionais enfrentam quando deixam de ser contribuinte individual e se tornam gestores na agência. A pesquisa, utilizando a metodologia de natureza qualitativa, consistirá na realização de entrevistas gravadas com roteiro semiestruturado junto aos participantes do estudo e posterior análise dos dados.

Trata-se de um Trabalho de Conclusão de Curso, desenvolvido por **Fernanda Fiorin Saldanha** e orientada pelo Prof. Dr. César Augusto Tejera De Ré, do curso de **Graduação em Administração de Empresas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul**.

A qualquer momento da realização desse estudo qualquer entrevistado poderá receber os esclarecimentos adicionais que julgar necessários, bem como, recusar-se a participar ou retirar-se da pesquisa em qualquer fase da mesma, sem nenhum tipo de penalidade, constrangimento ou prejuízo aos mesmos. O sigilo das informações será preservado através de adequada codificação dos instrumentos de coleta de dados. Especificamente, nenhum nome, identificação de pessoas ou de locais interessa a esse estudo. Todos os registros efetuados no decorrer desta investigação serão usados para fins unicamente acadêmico-científicos e apresentados na forma de TCC, não sendo utilizados para qualquer fim comercial.

Em caso de concordância com as considerações expostas, solicitamos que assine este “Termo de Consentimento Livre e Esclarecido” no local indicado abaixo. Desde já agradeço sua colaboração e me comprometo com a disponibilização dos resultados obtidos nesta pesquisa, tornando-os acessíveis a todos os participantes.

FERNANDA FIORIN SALDANHA
Pesquisadora
Graduação em Administração de Empresas UFRGS

Prof. Dr. CÉSAR AUGUSTO TEJERA DE RÉ
Orientador
Dep. de Ciências Administrativas - UFRGS

Eu, _____, assino o termo de consentimento, após esclarecimento e concordância com os objetivos e condições da realização da pesquisa **“Os desafios da transição de contribuidor individual para gestor”** permitindo, também, que os resultados gerais deste estudo sejam divulgados sem a menção dos nomes dos pesquisados.

Porto Alegre, _____ de _____ de 2014

Assinatura do Entrevistado (a)

Qualquer dúvida ou maiores esclarecimentos, entrar em contato com os responsáveis pelo estudo:

e-mail: fernandafiorin@hotmail.com **Telefone:** 51 9776-8027