

**CAPACITAÇÃO DE LIDERANÇAS: IDENTIFICAÇÃO E
DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS EM GERENTES
DE UMA REDE DE RESTAURANTES A PARTIR DE UM LEVANTAMENTO
PARTICIPATIVO DE NECESSIDADES.**

Márcia Helena Farias Peruffo

Monografia apresentada como exigência parcial do Curso de Especialização em
Psicologia – Ênfase em Psicologia Organizacional – Sob orientação do
Prof. Ms. Luciano Lorenzatto.

Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Instituto de Psicologia
Porto Alegre, abril/2016

SUMÁRIO

	Pág.
Resumo	3
 Capítulo I - Introdução	
1.1 O que é Liderança?.....	4
1.2 Papel do Líder.....	5
1.3 Estilos de Liderança e Modos de Gestão.....	6
1.3.1 Liderança Autocrática e Modo de Gestão Tecnoburocrático.....	6
1.3.2 Liderança Democrática e Modo de Gestão Participativo.....	7
1.3.3 Liderança Liberal.....	8
1.3.4 Liderança Situacional.....	8
1.4 Competências.....	9
1.5 Gestão por Competências.....	10
1.6 Desenvolvimento de Lideranças.....	11
1.7 Desafios Contemporâneos das Lideranças.....	12
 Capítulo II - Método	
2.1 Dados da Instituição e dos Participantes.....	16
2.2 Instrumentos e Procedimentos.....	16
2.3 Delineamento do Estudo.....	17
 Capítulo III - Resultados e Discussão	
3.1 Competência Liderança.....	19
3.2 Competência Trabalho em Equipe.....	22
3.3 Competência Organização/Controle.....	24
3.4 Competência Foco no Cliente.....	25
3.5 Competência Foco nos Resultados.....	27
3.6 Competência Conhecimento do Trabalho.....	29
3.7 Competência Comunicação.....	31
3.8 Nova Proposta de Capacitação.....	32

Capítulo IV

Considerações Finais.....	35
Referências.....	38

Resumo

Este estudo tem por finalidade aprimorar o processo de capacitação dos gerentes de uma rede de restaurantes através do desenvolvimento das competências essenciais ao desempenho do seu papel de líderes de equipe, a partir de um levantamento participativo de necessidades. Identificaram-se as competências consideradas essenciais por estes líderes, que estivessem relacionadas ao negócio e aos objetivos estratégicos da empresa, definindo-se estas competências. Esta pesquisa tem uma abordagem qualitativa e exploratória, cujos dados foram analisados através da técnica de análise de conteúdo. O resultado da pesquisa evidencia seis competências essenciais aos líderes desta empresa: Liderança, Trabalho em Equipe, Organização/Controle, Foco no Cliente, Foco nos Resultados e Conhecimento do Trabalho. Uma sétima competência considerada importante é a Comunicação, que será objetivada na continuidade da capacitação e desenvolvimento destas lideranças. A partir do conteúdo produzido, propôs-se uma continuidade para o processo de capacitação dos líderes.

Palavras-chave: liderança, desenvolvimento de líderes, competências

Capítulo I – Introdução

1.1 O que é Liderança?

Liderança pode ser entendida por diversos aspectos, segundo Bergamini (1994), líder é ser capaz de administrar o sentido que as pessoas dão àquilo que estão fazendo, que isto implica o conhecimento e o domínio das características da cultura da organização. Liderar também exige o conhecimento do sentido que cada um dá para a atividade que desempenha.

Algumas definições de liderança mostram que a mesma estaria ligada a um fenômeno grupal, isto é, envolvendo duas ou mais pessoas e também a evidência de ser um processo de influência, exercido de forma intencional por parte dos líderes sobre seus seguidores. De acordo com Bergamini (1994), a maior parte dos autores conceitua liderança como este processo de influência de um indivíduo sobre o outro, com vistas à realização de objetivos em uma situação determinada.

As organizações são constituídas por pessoas, com motivações e sentimentos diferentes, sujeitos as interferências do ambiente e seus relacionamentos interpessoais, onde a liderança influencia o comportamento de um indivíduo ou grupo. A liderança é a capacidade de gerenciar pessoas, fazendo com que estas gerem resultados, alcançando os objetivos propostos. Bowditch (1999) também considera a liderança como um processo de influência, geralmente de uma pessoa, através da qual um indivíduo ou grupo é orientado para o atendimento das metas estabelecidas pela organização.

Maxwell (2008) conceitua liderança da seguinte forma:

“Liderança é a disposição de assumir riscos; é o desejo de fazer a diferença, é sentir-se incomodado com a realidade; é assumir responsabilidades enquanto outros inventam justificativas; é enxergar as possibilidades de uma situação enquanto outros só conseguem ver dificuldades, é a disposição de se destacar no meio da multidão; [...] é inspirar outras pessoas com uma visão clara da contribuição que elas podem oferecer; é o poder de potencializar muitas vidas; é se importar com os outros e, ao fazer isso, liberar as ideias a energia e a capacidade dessas pessoas; liderança é, acima de tudo, coragem.” (Maxwell, 2008, p. 13-14)

A liderança é uma influência interpessoal por meio de inspiração, exercida em uma situação e dirigida através da interação pessoal. As atitudes e ações dos líderes de

uma empresa exercem importante influência nas percepções e nos comportamentos dos trabalhadores, sendo os líderes ou gerentes quem compõem o grupo de pessoas com maiores níveis de responsabilidade e remuneração em uma organização e influenciam as estratégias e resultados apresentados por diferentes grupos (Bergamini, 1994). No entendimento de Chanlat (2004), cada líder deveria preocupar-se com o bem estar das pessoas, com o desempenho da organização e com a necessidade dos gestores em remodelar suas formas de gestão.

1.2 Papel do Líder

O papel do líder é fundamental no gerenciamento de pessoal e existe uma expectativa muito grande em relação ao desempenho deste profissional. Um bom líder é aquele que consegue bons resultados através do desempenho da sua equipe, incentivando o crescimento e preservando a consonância do grupo. O líder precisa inspirar e também desenvolver pessoas e equipes (Chiavenato, 2005).

Para Maxwell (2008), a boa liderança sempre faz bastante diferença, sendo que esta não é uma coisa fácil de ser aprendida e exige grande esforço e dedicação para atingir os objetivos propostos. Liderar é estar junto dos seus liderados, ouvindo também ideias novas e sugestões para alcançar os objetivos e metas. O líder deve ser um exemplo para o grupo, pois a grande maioria se espelha no líder, seja nos bons ou maus exemplos.

O líder deve proporcionar ao seu liderado o apoio necessário ao trabalho, mas cabe-se ressaltar que não cabe ao líder influenciar o liderado a alcançar um dado objetivo, apesar de sua essência influenciadora de comportamentos, mas sim fornecer o apoio à motivação intrínseca ao trabalhador. Ao líder cabe o papel de facilitador. Bergamini (1994) analisa a relação entre liderança e motivação, salientando que a função do líder não é motivar seus liderados e sim mantê-los motivados.

Um líder precisa saber criar um ambiente onde o trabalhador possa despertar o seu potencial, alavancando a energia motivacional dos seus liderados. Há algumas ações que um líder deve conseguir no desempenho do seu papel, despertar no funcionário o sentido do trabalho, estimular sua participação e orientá-lo, proporcionando-lhe educação. (Bergamini, 1994)

A atuação de um líder deve guiar-se pelo trabalho em grupo ou equipe, pois é neste meio que se constitui a figura de liderança. Cada equipe possui também suas características individuais, entrando aí a figura do líder, demandada pela necessidade do trabalho de equipe, ao qual lhe compete conduzir as pessoas e administrar suas diferenças. Segundo Chiavenato (2005), os gerentes são responsáveis diretos pela sobrevivência e pelo sucesso da organização, devendo assumir a postura e o papel de líder. Para tanto, um líder deve saber lidar com aspectos relativos à comunicação, relações interpessoais e trabalho em equipe.

A liderança é necessária em todos os tipos de organizações humanas, principalmente nas empresas. Pode-se perceber a correlação entre o tema liderança e gestão, pois todo gestor exerce um papel de influência ou de liderança na equipe que coordena, podendo diferenciar-se pelos estilos de liderança que exercem.

1.3 Estilos de Liderança e Modos de Gestão

Bergamini (1994) cita White e Lipit, autores que estudaram a liderança em termos de estilo de comportamento do líder, na sua relação com o subordinado. O estilo de comportamento do líder refere-se ao que ele faz e como o faz. Chiavenato (2005) ressalta que estes estilos de liderança estão de acordo com a situação e que as características do líder dependerão também das características do grupo a ser liderado. O grande desafio da liderança será saber quando aplicar determinado processo, com quem e em quais circunstâncias.

Chanlat (1996) relata sobre modos de gestão como o conjunto de práticas administrativas colocadas em execução pela direção de uma empresa para atingir os objetivos que ela se tenha fixado. Estes modos compreendem o estabelecimento das condições de trabalho, a organização, a natureza das relações hierárquicas, os sistemas de avaliação e controle dos resultados, a filosofia da gestão de forma geral. Consideram-se alguns estilos de liderança e modos de gestão:

1.3.1 Liderança Autocrática e Modo de Gestão Tecnoburocrático

Na liderança autocrática a ênfase é centrada no líder, que fixa diretrizes sem qualquer participação do grupo, determinando providências e técnicas para a execução

das tarefas. O líder também determina qual a tarefa que cada um deve executar e qual seu companheiro de trabalho. Este estilo de liderança é dominador e inflexível, tanto nos elogios quanto nas críticas, apontando críticas diretamente ao subordinado sem qualquer cuidado na utilização das palavras. Possui uma postura essencialmente diretiva, não deixando espaço para a criatividade dos liderados (Chiavenato, 2005).

Bergamini (1994) acrescenta que as consequências deste estilo de liderança no grupo são uma grande tensão, frustração e agressividade no grupo, com ausência de espontaneidade e iniciativa. Não existe amizade, apenas trabalho e execução de tarefas. Os elementos do grupo não revelam qualquer satisfação com a tarefa, embora aparentemente gostem do que fazem. O trabalho de equipe só se desenvolve na presença física do líder, quando este se ausenta, o grupo pouco produz e há uma tendência a se tornarem indisciplinados.

Chanlat (1996), seguindo a tradição teórica francesa, discorre sobre o modo de gestão tecnoburocrático, que também se caracteriza por uma hierarquia marcada, com limites nítidos de autoridade, divisão fragmentada do trabalho, com muita regulamentação e pouco espaço para troca, pois há baixa autonomia para patamares inferiores na hierarquia. Mostram controles sofisticados e comunicação difícil entre os escalões da empresa, também com centralização do poder.

1.3.2 Liderança Democrática e Modo de Gestão Participativo

Chiavenato (2005) refere que na liderança democrática o líder orienta e condiz o grupo e incentiva a participação democrática das pessoas. As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, com a estimulação e assistência do líder, não com sua imposição. O próprio grupo esboça as providências e as técnicas para atingir os objetivos, escolhe a divisão de tarefas e pode escolher seu companheiro de trabalho. Este tipo de liderança possui ênfase no líder juntamente com os subordinados. O líder é objetivo quando critica ou elogia, limitando-se aos fatos.

Bergamini (1994) revela este estilo de liderança com consequência positivas, onde há o desenvolvimento da amizade e do bom relacionamento entre os membros do grupo. O líder e os subordinados tendem a desenvolver comunicações espontâneas e cordiais. Desenvolve-se um ritmo de trabalho progressivo e seguro, mesmo que o líder se ausente. Os elementos do grupo revelam um clima geral de satisfação.

O modo de gestão participativo, descrito por Chanlat (1996), contempla a participação de diversos níveis hierárquicos da organização, pressupondo que o ser humano é uma pessoa responsável, com autonomia necessária para realizar suas tarefas, integrando de forma mais global o trabalhador e a empresa. Com esta perspectiva, podem-se encontrar novas formas de estruturar as tarefas, pois há participação e troca de ideias.

1.3.3 Liderança Liberal

Neste estilo de liderança, os componentes do grupo têm liberdade completa para tomar decisões, dando ênfase aos subordinados. Há liberdade completa para decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder, apenas esclarecendo quem pode fornecer informações ao grupo. É a equipe que decide sobre a divisão de tarefas e escolhe os companheiros sem a participação do líder. A liderança não regula e nem avalia o que se passa no grupo, apenas faz alguns comentários irregulares sobre as atividades do grupo, quando questionado (Chiavenato, 2005).

Bergamini (1996) pondera que este estilo de liderança costuma trazer como consequências a produtividade do grupo não ser satisfatório, apesar dos membros terem uma atividade intensa. As tarefas desenvolvem-se ao acaso, com oscilações, ocorrendo muitas discussões pessoais que resultam em uma perda de tempo, acabam abordando mais os problemas pessoais do que os assuntos relativos ao trabalho. Verifica-se certo individualismo e pouco respeito pelo líder.

1.3.4 Liderança Situacional

A Teoria Situacional mais conhecida é o modelo de Hersey e Blanchard (1986), sendo baseado em duas variáveis, no comportamento do líder e na maturidade dos liderados. A maturidade representaria a capacidade de estabelecer objetivos, aceitar responsabilidades e a aptidão para exercer uma tarefa, sendo avaliado pelo líder, sabendo se o liderado tem a experiência e formação para desempenhar a tarefa.

O líder situacional vai alterando o estilo de liderança, ajustando-a as demandas do ambiente, sendo foco o comportamento do líder em relação ao liderado. Esta liderança se baseia na relação entre os estilos e a quantidade de direção, orientação,

apoio e delegação que o líder executa. O líder eficaz usaria uma variedade de estilos, de acordo com o perfil de cada colaborador. A maturidade do liderado também faria o líder agir de modos diferentes, conforme a necessidade (Hersey & Blanchard, 1986).

Bergamini (1994) relata que o papel do líder e seu estilo de liderança são fatores que provocam mudanças e estímulos para desenvolver e influenciar a equipe. Desenvolver as características essenciais para um líder desempenhar seu papel de forma eficaz, trazendo resultados de acordo com a estratégia organizacional, se torna necessário para exercer de forma satisfatória a sua função.

1.4 Competências

O conceito de competência foi proposto de forma estruturada inicialmente por David McClelland na década de 70, buscando uma abordagem mais efetiva que os testes de inteligência nos processos de escolha de “material humano” para as organizações. O conceito foi ampliado para fornecer suporte a processos de avaliação e orientar ações de desenvolvimento profissional. As competências podem ser entendidas como o conjunto de conhecimento, habilidades e atitudes necessárias para o indivíduo exercer o seu trabalho, desenvolvendo suas atribuições e responsabilidades (Dutra, 2007).

Há o entendimento que as competências são a entrega do trabalhador para a organização. A competência só resulta em bom desempenho quando esta é efetivamente exercida, ou seja, os resultados produzidos por uma pessoa competente devem ser notados por outras pessoas. Ruas, Antonello e Boff (2005) afirmam que a efetividade e legitimação de uma competência ocorrem através da vivência, em ações em situação real de trabalho e na relação com um desempenho esperado.

De acordo com Fleury e Fleury (2011), competência é uma palavra utilizada para designar uma pessoa qualificada para algo, a habilidade dela para fazer alguma coisa, construída a partir de um conjunto de determinados recursos.

“Conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes que justificam um alto desempenho, na medida em que há também um pressuposto de que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e na personalidade das pessoas; nessa abordagem considera-se a competência, portando, como um estoque de recursos que o indivíduo detém. A avaliação dessa competência individual é feita, no entanto, em relação ao conjunto de tarefas do cargo ou posição ocupada pela pessoa.” (Fleury & Fleury, 2011, p. 28)

Segundo Dutra (2007), a base do conceito de competência está associada à ideia de agregação de valor e entrega a determinado contexto, de forma independente do cargo, isto é, a partir da própria pessoa. A competência pode ser o resultado de uma soma de fatores ligados às organizações, às pessoas e aos processos de trocas de competências resultante da interação de ambos. O desempenho no trabalho é resultando não apenas das competências inerentes ao indivíduo, mas também das relações interpessoais, do ambiente, do trabalho e das características da organização.

Dutra (2007) define o processo de desenvolvimento de uma pessoa como a capacidade para assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade. Define competência como a capacidade de entrega, o quanto a pessoa consegue agregar valor à empresa, a ela mesma e ao meio onde vive.

1.5 Gestão por Competências

Ao relacionar o desempenho humano e os resultados organizacionais, percebe-se a importância das pessoas como fator para gerar resultados. A estratégia da empresa e a forma como as pessoas vão agir visando esta estratégia, para buscar os resultados esperados, são de extrema importância para o sucesso e continuidade da organização. O enfoque nas competências surgiu como forma de atender a esta demanda, buscando obter consistência entre a gestão de pessoas e a estratégia organizacional (Chiavenato, 2005).

A organização deve centrar-se em gerir as competências essenciais ao cargo, que conferem vantagem competitiva à organização. A gestão por competências figura como alternativa aos modelos gerenciais tradicionalmente utilizados pelas organizações. Ela propõe-se a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização – sendo individual, grupal ou organizacional – às competências necessárias à consecução de seus objetivos (Ruas et al., 2005)

De acordo com Dutra (2007), os sistemas de gestão do desenvolvimento, baseados nas competências, foram elaborados considerando o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes esperadas das pessoas. Fleury e Fleury (2011) pontuam que a gestão de pessoas, segundo o conceito de competência, deve nortear todos os processos e práticas da organização, desde a captação, o desenvolvimento, a avaliação de desempenho e a remuneração. Destaca-se que observam-se mudanças

significativas nas práticas de gestão de pessoas nos trabalhos em consultorias, ao incorporar a gestão com foco em competências.

A competência está ligada aos objetivos e metas da organização e a capacidade do indivíduo em responder adequadamente a esses objetivos. Para que todo o processo de gestão por competências possa ocorrer, é necessário que a empresa tenha o desenvolvimento como decisão estratégica, que invista os recursos necessários e que ela mesma aprenda continuamente (Fleury & Fleury, 2011).

1.6 Desenvolvimento de Lideranças

O foco principal nas teorias iniciais sobre liderança centrava-se na figura do líder e nas suas características pessoais, procurando as diferenças de atributos entre líderes e não líderes. Na evolução das pesquisas acerca da liderança, os estudiosos a partir da década de 70 expandiram o número de variáveis que afetam a liderança efetiva, incluindo o aumento da complexidade do ambiente de trabalho, a cultura da organização e a influência do líder (Maxwell, 2008).

Silva (2005) discorre que existe uma perspectiva de os gestores de pessoas possuírem uma sólida base educacional, boa visão de futuro, condução proativa de equipes, qualidade nas ações desenvolvidas, entre outros atributos a serem esperados e desenvolvidos. Este profissional seria responsável por: agir como multiplicador interno das melhores práticas de gestão; integrar novos colaboradores, auxiliando-os em sua adaptação; monitorar indicadores de desempenho e os planos de ação; fornecer feedbacks; etc.

Segundo o mesmo autor, para que os líderes possam desenvolver as competências individuais necessárias à gestão de pessoas, primeiramente é necessário realizar um levantamento das competências essenciais à consecução dos objetivos organizacionais. Após avaliar estas competências, seria o passo de desenvolvê-las, visando à plenitude das mesmas e uma consolidação de resultados e objetivos da empresa.

As competências detectadas como necessárias para o sucesso da organização precisam ser desenvolvidas, através das práticas de educação, treinamento e desenvolvimento. Para Dutra (2007), os processos que objetivam fornecer condições para o desenvolvimento das pessoas e das organizações são mais sensíveis à abordagem

por competências, pela possibilidade de definir o desenvolvimento profissional em níveis crescentes de complexidade.

O desenvolvimento de lideranças é um processo de aprendizagem que vem preencher a lacuna entre o conhecimento, a habilidade e atitudes requeridas pela organização. As organizações que se voltam para o desenvolvimento de lideranças através de competências devem assumir novas práticas para a gestão de pessoas, pois desenvolvendo competências a organização necessita de um processo sistemático de aprendizagem e inovação organizacional (Fleury & Fleury, 2011).

Dutra (2007) corrobora ao falar sobre o desenvolvimento de competências, enfatizando que é de vital importância a sintonia entre estratégias empresariais e o desenvolvimento de competências, que seria a base para se criar programas de treinamento, desenvolvimento e educação voltados para as estratégias empresariais, passando por um diagnóstico das competências organizacionais e individuais consideradas críticas para o sucesso.

1.7 Desafios Contemporâneos das Lideranças

De acordo com Dutra (2007), a forma de gerir pessoas vem sofrendo mudanças constantes nos últimos anos, principalmente com relação ao perfil exigido dos profissionais. As empresas focam seus esforços em identificar pessoas autônomas e empreendedoras, capazes de auxiliar no desenvolvimento de equipes e também no desenvolvimento da empresa. O novo gestor deverá estar comprometido com os resultados, assumindo que é de sua responsabilidade e de sua equipe as ações tomadas buscando o sucesso da organização.

Atualmente, não basta que o líder seja eficiente, ele precisa ser eficaz. A eficácia, neste caso, consiste em escolher pessoas adequadas para a equipe, treiná-las e desenvolvê-las através de constante comunicação. Envolve o planejamento do trabalho de acordo com as capacidades e as habilidades da equipe, além do gerenciamento das mudanças necessárias para manter a sintonia do grupo. Um líder deve constantemente rever os objetivos que traçou, buscando a constância na realização de metas, obtendo o comprometimento das pessoas, elevando o sentimento de realização (Chiavenato, 2005).

Segundo Maxwell (2008), é um desafio da liderança monitorar o desempenho das pessoas e grupos, com o objetivo de verificar o seu progresso e assegurar os níveis

de desempenho e produtividade, recompensando esforços da equipe e dos subordinados. Cabe ao líder a administração de conflitos no ambiente organizacional, entendendo os conflitos em suas causas e efeitos, sendo isto de suma importância nos trabalhos em equipe.

Os líderes também devem investigar as possibilidades presentes e futuras e, a partir disso, criar percepções e conceitos, planos e programas, para unir-se à equipe na busca do futuro que a organização almeja alcançar. Ao examinar um contexto, eles devem visualizar um problema em toda a sua complexidade, de forma a compreender as diversas implicações da dificuldade antes da escolha de uma solução (Maxwell, 2008).

Embora as pessoas sejam um elemento essencial a qualquer organização, somente o atual contexto competitivo, com altos requisitos de qualidade e inovação que o mercado exige, faz emergir uma noção generalizada do quão fundamental é a atuação delas sobre outras pessoas. A globalização da economia, o desenvolvimento tecnológico e o intenso movimento pela qualidade e produtividade fez emergir nas organizações a ideia que são as pessoas que nela atuam o seu grande diferencial (Chiavenato, 2005).

O capital humano ligado à estratégia e a intensificação da competição, com agilidade na realização dos negócios, entre outros fatores, deslocam o foco da gestão do controle dos processos para o controle dos resultados, o que coloca maior responsabilidade nas mãos do trabalhador e de seu líder. De acordo com Dutra (2007), lidar com as pessoas deixou de ser um problema, apesar de não ser uma tarefa fácil, passando a ser a solução para as organizações.

Os desafios que as lideranças enfrentam podem ser encontrados nos mais diversos ambientes e organizações. Encontrar gestores capacitados, com as competências necessárias para desempenhar sua função com maestria, torna-se cada vez mais difícil em alguns contextos. A capacitação destes líderes pode ser uma estratégia organizacional visando à eficácia dos mesmos em seu papel.

O papel de líder vem acompanhado de diversos desafios e dificuldades no seu desempenho. As lideranças possuem cada vez mais atribuições e, conseqüentemente, menos tempo de se preparar, desenvolver e refletir sobre as competências necessárias para o bom desempenho de sua gestão. Refletindo sobre este contexto e vivenciando a realidade de uma rede de restaurantes do Rio Grande do Sul, percebe-se que os gestores das lojas mostram dificuldades em exercerem este papel e assumirem a responsabilidade por apresentarem um bom desempenho na gestão de suas equipes.

Os gerentes e coordenadores desta empresa possuem dificuldades em relação ao papel de liderança, no que se refere à gestão da equipe, não conseguindo, muitas vezes, apresentar resultados satisfatórios para a empresa. Há reclamações, por parte da diretoria, em relação à forma como estes líderes utilizam o tempo disponível para as tarefas de organização e controle da loja, além de não serem efetivos em conflitos entre funcionários e também sobre o seu empenho com as metas a atingir em cada unidade. A equipe subordinada reclama, em avaliações realizadas pela consultoria, da falta de feedback e comunicação clara destes gestores, ocasionando insatisfação da equipe e falta de clareza em relação às suas atribuições, não conseguindo desempenhá-las satisfatoriamente. Tudo isso acarreta dificuldades para atingir os resultados esperados pela empresa.

Geralmente na maioria das empresas o conteúdo das capacitações e desenvolvimento das lideranças é definido pela área de Gestão de Pessoas e/ou pela alta gestão da organização, e nesta rede de restaurantes não é diferente. As dificuldades destes líderes no desempenho dos seus papéis são identificadas pela diretoria, bem como pela consultoria que atua juntamente com esta organização, havendo uma proposta de desenvolvimento para estas lideranças.

Um trabalho de capacitação foi realizado com estes gestores, de março a novembro, iniciado há dois anos, onde os assuntos trabalhados eram escolhidos por livre demanda dos mesmos, no primeiro ano. No segundo ano deste trabalho, assuntos mais específicos foram trabalhados, como os desafios de se trabalhar em uma empresa, a tarefa de impor limites, entre outros.

Visto que a capacitação oferecida era trabalhada por módulos definidos pela alta gestão e pela consultoria de Gestão de Pessoas e a baixa adesão dos gestores à capacitação proposta, sentiu-se a necessidade de serem construídos módulos mais estruturados, de acordo com as dificuldades percebidas pelos próprios gestores em relação às principais competências esperadas que eles apresentem. Os resultados apontados por este estudo visam poder auxiliar os líderes a se desenvolverem, a partir do entendimento das próprias dificuldades. A realização disso será feita através de um levantamento de necessidades participativo, visando um aprimoramento da capacitação atualmente realizada com estes gerentes.

A partir disso, o objetivo geral deste estudo é aprimorar o processo de capacitação dos gerentes de uma rede de restaurantes, através do desenvolvimento das competências essenciais ao desempenho do seu papel de líderes de equipe, a partir de

um levantamento participativo de necessidades. Os objetivos específicos a que este estudo se propõe são: identificar as competências consideradas mais importantes pelos gerentes para sua atuação no papel de lideranças, as competências consideradas mais difíceis de serem desempenhadas na sua atuação enquanto líderes de equipe e os principais motivos pelos quais os gerentes consideram tais competências mais importantes ou mais difíceis de serem desempenhadas no exercício da sua atividade como líderes; definir as competências essenciais a serem apresentadas pelos líderes; e, a partir do conteúdo produzido nas etapas anteriores, propor uma reformatação visando à continuidade da capacitação dos líderes, buscando o desenvolvimento do conjunto de competências essenciais definidas à função de líder.

Capítulo II – Método

2.1 Dados da instituição e dos participantes

A empresa pesquisada está há doze anos no mercado, no ramo de alimentação, servindo almoços, jantares e cafés. Possui foco em atender um público de maior poder aquisitivo. Sua estrutura conta com oitenta e oito funcionários, entre cargos de lideranças e operacionais, divididos em cinco unidades na cidade de Porto Alegre.

Neste estudo participaram dez gestores de restaurantes, cinco gerentes e cinco coordenadores, distribuídos em cinco unidades da empresa na cidade de Porto Alegre. Destes, oito são do sexo feminino e dois do sexo masculino, com idades entre vinte e sete e quarenta e dois anos. Estes gestores possuem de seis meses a sete anos de tempo de trabalho na empresa, alguns há somente dois meses no cargo de gestão, por terem sido promovidos de cargos operacionais.

2.3 Instrumentos e Procedimentos

Os instrumentos utilizados para a realização deste trabalho foram, primeiramente, um mapeamento de tarefas gerenciais, onde os líderes reunidos em grupo refletiram sobre seu cotidiano de trabalho e listaram todas as atividades que realizam, para, após, responder cinco questões em relação a estas atividades. As questões abordavam: a frequência com que cada um realizava a atividade citada; a importância que considerava que esta atividade tinha no exercício do seu cargo; se gostava de executar tal atividade; o grau de dificuldade que a atividade possuía e se considerava que aquela atividade deveria ser realizada por ele. Após as respostas sobre suas atividades, deveria citar as atividades que não realizava no seu dia a dia, mas que considerava importante realizar.

Ainda no mesmo instrumento, a continuidade da tarefa constituiu em refletir sobre o seu cotidiano de trabalho e listar as forças que considerava como impulsionadoras ou restritivas para a realização das tarefas, pensando sobre o contexto da empresa. Para finalizar a tarefa, refletiram individualmente sobre sua atuação profissional e citaram as suas características que facilitariam ou dificultariam a realização do trabalho.

Após o preenchimento deste instrumento, houve dois encontros, de três horas cada, onde os participantes puderam apresentar o material produzido, em grupo, e

discutir sobre os conhecimentos, habilidades e atitudes que deveriam ter para conseguir desempenhar satisfatoriamente a sua função. A partir do conteúdo produzido pelos gerentes e coordenadores nestes encontros, a diretoria da rede e a consultoria selecionaram as seis competências essenciais, relacionadas ao negócio e aos objetivos estratégicos da rede.

Em um próximo encontro, foi entregue um material onde cada gerente e coordenador deveria avaliar-se nas competências essenciais sinalizadas como mais importantes no desempenho das suas tarefas enquanto gestores. Após a confecção deste material, houve um encontro de três horas para apresentação da autoavaliação e discussão em grupo, para o entendimento das dificuldades ou potencialidades destes líderes e definição das competências elencadas, visando também o aprimoramento da capacitação existente.

2.4 Delineamento do Estudo

A pesquisa terá uma abordagem qualitativa, cujo foco é o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc. De acordo com Goldenberg (1997), este método busca explicar o porquê das coisas, mas sem qualificar valores, pois os dados são não métricos e se valem de diferentes abordagens.

Na pesquisa qualitativa, o cientista é ao mesmo tempo sujeito e objeto de suas pesquisas, pois o desenvolvimento da pesquisa é imprevisível e o conhecimento do pesquisador é parcial e limitado. Este tipo de pesquisa preocupa-se com aspectos da realidade que não podem ser quantificados e centra-se na compreensão dos fenômenos e das dinâmicas das relações sociais (Goldenberg, 1997).

Trata-se de uma pesquisa exploratória, que, de acordo com Gil (2007), proporciona maior familiaridade com o problema, podendo torná-lo mais explícito e assim construir hipóteses. A coleta de informações exploratórias que permite a realização das hipóteses ao problema de pesquisa, com a finalidade de responder ao objetivo proposto.

Os dados gerados pelo trabalho junto aos gerentes e coordenadores serão analisados através da análise de conteúdo, que consiste em uma técnica de pesquisa que, segundo Bardin (1979), representa um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que visam obter indicadores que permitem a inferência de conhecimento, relativos às condições de produção e recepção do conteúdo das mensagens recebidas.

Em suma, é um conjunto analítico que busca dar consistência interna ao produto, na qual a interpretação trabalha com o conteúdo, onde se espera compreender o pensamento da população pesquisada através do conteúdo expresso.

Capítulo III – Resultados e Discussão

Tendo em vista o conteúdo do material produzido pelos gestores nestes encontros, definiram-se as competências elencadas como as mais importantes e difíceis de serem alcançadas, de acordo com as necessidades apontadas pelos líderes de loja, também relacionadas ao negócio e aos objetivos estratégicos da empresa. O resultado foi dividido por competências, as quais a diretoria da empresa e a consultoria selecionaram, a partir da fala dos gerentes e coordenadores da empresa, como as seis competências essenciais. As competências selecionadas foram: Liderança; Trabalho em Equipe; Foco no Cliente; Foco nos Resultados; Organização/Controle; Conhecimento do Trabalho.

A identificação destas competências e a definição das mesmas ocorreram a partir da análise de conteúdo proposta por Bardin (1979), havendo a compreensão do teor contido na expressão dos gestores, nos instrumentos aplicados e nas discussões ocorridas em grupo, onde se constatou mais claramente as dificuldades e a importância do desenvolvimento das competências citadas.

3.1 Competência Liderança

Esta competência foi citada por todos os gestores como uma característica de extrema importância para o desenvolvimento das suas tarefas, visto que esta é uma competência essencial a um gestor que deseja ser eficaz no seu papel. Bowditch (1999) cita que liderança precisa ter a capacidade de gerenciar pessoas, fazendo com que estas gerem resultados, alcançando os objetivos propostos. Desta forma, os gestores dos restaurantes identificaram esta como uma competência das mais importantes e difíceis de alcançar, pois dependerá da sua atuação com líder frente à equipe todo o resultado da loja.

Bergamini (1994) discorre que liderar também exige o conhecimento do sentido que cada um dá para a atividade que desempenha. Este entendimento corrobora a dificuldade que os gerentes relataram em conectar-se com os subordinados, a maioria considerando de extrema dificuldade conhecer bem o funcionário e conseguir mantê-los motivados de acordo com seus interesses. Um gerente considerou que isto nem seria tarefa sua.

A liderança é uma influência interpessoal por meio de inspiração, exercida em uma situação e dirigida através da interação pessoal. As atitudes e ações dos líderes de uma empresa exercem importante influência nas percepções e nos comportamentos dos trabalhadores (Bergamini, 1994). Esta citação remete a uma percepção dos gerentes sobre a sua influência no grupo, a fala de um gestor que cita o quanto o seu comprometimento com o grupo e resultados da empresa é utilizado como exemplo pelos subordinados: “Eu vejo que quando eu pego junto com eles, me mostro focado em atingir as metas, mais eles me seguem e vêm junto comigo”.

Porém, esta influência não ocorre somente como algo positivo. Os gestores que possuem dificuldades em diversas tarefas de sua responsabilidade acabam mostrando à equipe exemplos negativos, como um gerente que ao avaliar-se nesta competência relatou que não segue todos os padrões que a empresa exige, em relação a regras de atendimento do cliente oculto, por considerar “frescura” e “impossível”. Deste modo, a própria equipe possui um exemplo negativo e se desestimula a tentar agir corretamente, seguindo o padrão exigido.

Em relação a impor limites aos liderados, a partir dos estilos de liderança apresentados pela teoria de acordo com Chiavenato (2005), percebe-se que metade dos gerentes e coordenadores poderia ser classificada como lideranças liberais, visto que seriam líderes que não regulam e nem avaliam o que se passa no grupo, apenas fazendo alguns comentários irregulares sobre as atividades do grupo, quando questionados. Alguns gestores reconhecem essa sua postura, como nesta fala da coordenadora que diz: “Acabo deixando algumas coisas passarem, tenho tão poucas pessoas trabalhando comigo que, se eu for mais firme, tenho medo que eles acabem me deixando na mão”.

Os gestores reconhecem que a equipe de trabalho é importante e prioridade nas suas atenções diárias, mas muitas vezes deixam passar a importância que o feedback teria nesta relação, visando o aprendizado e crescimento de cada um na equipe. De acordo com Chiavenato (2005), um líder precisa inspirar e também desenvolver pessoas e equipes, eles são responsáveis diretos pela sobrevivência e pelo sucesso da organização, então deve saber lidar com aspectos relativos à comunicação, relações interpessoais e trabalho em equipe. O feedback é uma ferramenta essencial.

Uma preocupação que demonstram ter, sendo um valor da empresa, é o compromisso com a ética. Este é um princípio que eles referem ter, mas, nas discussões, ao serem questionados, relatam que acabam tendo preferidos ou “protegidos”, normalmente aqueles que eles julgam que os ajudam mais. Acabam não tendo o mesmo

tratamento dispensado a todos os subordinados, muitas vezes se misturam com eles, pois muitos já ocuparam estes cargos operacionais e mostram empatia em demasia com a equipe, não conseguindo distanciar-se na postura de líder.

Após a análise do material obtido nas atividades realizadas junto aos gestores, a consultoria elaborou uma definição de cada competência, buscando constar tudo o que os gestores disseram sobre suas práticas e que validavam cada competência essencial a ser trabalhada. Esta definição estaria próxima à liderança situacional, conforme o modelo proposto por Hersey e Blanchard (1986), no qual o líder realiza a gestão da equipe conforme a maturidade da equipe e a situação. Neste modelo, os líderes vão ajustando a sua forma de fazer a gestão das pessoas conforme as demandas do ambiente e o perfil de cada colaborador. Este modelo se baseia na relação entre os estilos e a quantidade de direção, orientação, apoio e delegação que o líder executa.

Além do estilo de liderança situacional de Hersey e Blanchard (1986), onde a maturidade do liderado faria o líder agir de modos diferentes, visa-se também o modo de gestão participativo descrito por Chanlat (1996), buscando uma troca de percepções e uma comunicação mais eficaz, apontando melhorias ao trabalho. Neste modo de gestão, há uma participação maior de diversos níveis hierárquicos da organização, havendo novas formas de estruturar as tarefas, com mais participação e troca de ideias.

A configuração ideal de Liderança compreendida pela direção da empresa não se aproxima da atual forma de gestão desempenhada pelos dos líderes. A atuação deles estaria próxima de uma liderança autocrática, descrita na teoria por Chiavenato (2005) como uma maior diretriz dos líderes aos subordinados, fixando diretrizes sem qualquer participação do grupo, determinando providências para a execução das tarefas. Esta é uma forma de gestão tecnoburocrática, citada por Chanlat (1996), caracterizada por uma hierarquia marcada, com limites nítidos de autoridade e comunicação difícil entre os escalões da empresa.

A definição da competência Liderança foi descrita da seguinte forma:

COMPETÊNCIA LIDERANÇA

- Dedicar-se às pessoas, demonstrando empatia e respeito. A equipe é uma prioridade no seu dia-a-dia de trabalho.
- Utiliza o feedback como ferramenta diária. Estabelece a comunicação de forma clara, direta e constante com todos os funcionários.

- Consegue estabelecer limites, consolidando a hierarquia que a função de liderança exige.
- É um modelo profissional a ser seguido, assumindo todas as responsabilidades do seu papel. Segue padrões, é justo e correto, não tendo preferidos ou protegidos.
- Todas as suas ações são orientadas pela ética.

3.2 Competência Trabalho em Equipe

De acordo com Bowditch (1999), as organizações são constituídas por pessoas que estão sujeitas as interferências do ambiente e seus relacionamentos interpessoais, ou seja, o trabalho em equipe é uma competência que deve ser bem entendida e abordada. Esta competência foi considerada bastante difícil de ser desempenhada de forma eficaz, pelos gerentes e coordenadores, visto que relataram dificuldades em relação a lidar com as demandas dos colaboradores, tanto as pessoais quanto em relação aos conflitos entre os integrantes da equipe. Outra dificuldade apontada se refere ao trabalho em equipe com a gerente geral dos restaurantes, com problemas em estabelecer uma parceria de trabalho eficaz, onde todos possam se sentir acolhidos e auxiliados em suas dificuldades.

Sete gestores citaram alguma dificuldade em manter o controle das situações presenciadas ou mesmo o autocontrole da sua postura diante de conflitos, como se percebe na autoavaliação de uma coordenadora:

“Tento demonstrar respeito pela opinião dos colaboradores, sei ouvir, mas às vezes fico sem paciência quando há conflitos entre eles. Tento manter a calma, sei que tenho que praticar mais a paciência. Às vezes não consigo levar em conta todas as necessidades dos colaboradores, coloco a empresa sempre em primeiro lugar.”

Chiavenato (2005) relata que o papel do líder é fundamental no gerenciamento de pessoas e um bom líder é aquele que consegue bons resultados através do desempenho da sua equipe, incentivando o crescimento e preservando a consonância do grupo. O que a teoria mostra muitas vezes não ocorre nesta empresa, pois, ao considerar esta competência de trabalho em equipe como algo difícil de ser alcançada, a maioria dos gestores não mostra desempenho de bons líderes, pois não incentivam o crescimento ou preservam o grupo unido. Há um gerente que relata possuir uma postura

de buscar harmonizar interesses divergentes da equipe, mas a prioridade acaba sendo a entrega do trabalho, com foco maior no cliente da loja que no colaborador.

Ao desenvolver uma empatia e respeito pelas opiniões dos membros da equipe, ao levar em conta as necessidades de todos os envolvidos e da própria empresa, verdadeiramente escutando as ideias e propostas destes colaboradores, se conseguirá um estilo de liderança mais próximo da Liderança Democrática. Este tipo de líder, segundo Chiavenato (2005), orienta o grupo, mas também incentiva a participação democrática das pessoas, não com imposição. Maxwell (2008) corrobora ao salientar que cabe ao líder a administração de conflitos no ambiente organizacional, entendendo os conflitos em suas causas e efeitos, sendo isto de suma importância nos trabalhos em equipe.

Chiavenato (2005) cita que o líder precisa inspirar e também desenvolver pessoas e equipes. O grupo pesquisado compreende esta importância, entende que o trabalho em equipe é fundamental para bons resultados na empresa, mas faltaria uma forma eficaz de conseguir agir frente a problemas em equipe ou conseguir solicitar ajuda quando necessário. Um gerente relatou da seguinte forma: “Sei que não é fácil lidar com todas as situações dos colaboradores, mas quando não consigo administrar rapidamente um problema eu uso as ferramentas que tenho ou solicito ajuda”.

Um bom desempenho do trabalho em equipe traz melhores resultados para a empresa. Segundo Dutra (2007), o desafio do gestor contemporâneo é estar comprometido com os resultados, sempre assumindo que é de sua responsabilidade e de sua equipe as ações tomadas buscando o sucesso da organização. Na avaliação realizada, os gerentes e coordenadores identificam, muitas vezes, problemas externos aos seus, culpando seu próprio gestor ou o mercado externo por problemas de gestão das suas equipes, ao invés de utilizar o superior como recursos a favor, visando um bom trabalho em equipe.

Diante do exposto acima, a definição da competência Trabalho em Equipe foi descrita da seguinte forma:

COMPETÊNCIA TRABALHO EM EQUIPE

- Estabelece e favorece parcerias de trabalho entre superiores, pares e subordinados, promovendo um bom clima na empresa.
- Demonstra empatia e respeito pelas opiniões, sabe ouvir, tem paciência e colabora de forma ativa e eficaz para as soluções dos conflitos da equipe, sempre de maneira tranquila e firme.

- Harmoniza interesses divergentes, levando em conta as necessidades de todos os envolvidos e da própria empresa.
- Desenvolve a colaboração e o respeito entre os membros da equipe, mostrando autocontrole e persuasão sempre que necessário.
- Sabe solicitar auxílio aos demais profissionais da empresa sempre que precisar, assim como mostra-se disponível quando solicitado.

3.3 Competência Organização/Controle

A competência Organização/Controle foi descrita com esta nomenclatura pela consultoria para que, na apresentação dos resultados aos gestores, houvesse maior compreensão sobre o que se está dizendo, adequando-se à linguagem utilizada na empresa. Esta competência foi avaliada como importante, mas também difícil de desempenhar. Os gerentes e coordenadores relataram que esses controles e organização são difíceis de serem realizados devido ao tempo no qual se envolvem na operação e atendimento nos restaurantes.

Identificou-se a falta de organização do tempo destes gestores, pois não priorizam algumas questões que poderiam auxiliá-los no entendimento de alguns resultados da loja. Sobre as tarefas que consideram que deveriam realizar, pela importância e ajuda que traria na gestão da loja, um gerente relatou sobre analisar o desempenho da unidade através de relatórios gerados pelo sistema operacional da empresa, algo que não realizam, mas também não há pró-atividade para realizarem esta análise, nem organização do tempo. Maxwell (2008) expõe que os líderes devem investigar as possibilidades presentes e futuras e criar percepções, planos e programas, para buscar o futuro que a organização almeja alcançar.

Uma gerente relatou que se envolve com os controles, mas que não os realiza com a frequência que deveria, narrando que uma organização mais adequada poderia melhorar a sua resposta pelos resultados. Ruas, Antonello e Boff (2005) relatam que a competência só resulta em bom desempenho quando esta é efetivamente exercida, ou seja, os resultados produzidos por uma pessoa competente devem ser notados por outras pessoas. Esta afirmação corrobora a situação dos restaurantes, onde os controles muitas vezes deixam de ser realizados da forma como deveriam, não conseguindo serem mostrados na empresa.

Maxwell (2008) mostra que o líder deve ser um exemplo para o grupo, pois a grande maioria se espelha no líder, seja nos bons ou maus exemplos. Os gestores dos restaurantes muitas vezes não mantêm as planilhas de controle atualizadas, não realizam escalas de funcionários com antecedência, entre outros controles que deveriam fazer, com isso, acabam influenciando e sendo exemplos negativos para suas equipes. Muitas vezes isso é percebido na fala dos gestores, porém sem os mesmos se darem conta da influência negativa que estão exercendo: “Eu sempre deixo para a última hora a resposta do balanço da empresa ou o preenchimento de planilhas. (...) Cobro que os funcionários sempre deixem em dia os checklists que precisam fazer, mas nem sempre eles cumprem”.

De acordo com Chiavenatto (2005), ser líder envolve o planejamento do trabalho de acordo com as capacidades e as habilidades da equipe, além do gerenciamento das mudanças necessárias. De acordo com a análise desde trabalho, evidencia-se que a organização e planejamento do tempo é um fator importante para o desempenho eficaz de suas atividades enquanto líderes. Devem conseguir utilizar o capital humano que possuem visando um maior aproveitamento do seu tempo, para programar adaptações necessárias a uma maior produtividade e resultados favoráveis.

A competência Organização/Controle foi definida da seguinte forma:

COMPETÊNCIA ORGANIZAÇÃO/CONTROLE

- Mantém todas as planilhas atualizadas nas datas estipuladas pela empresa.
- Estabelece rotinas de controle, audita caixas e estoque.
- Envolve-se de forma extremamente ativa no CMV e o indicador de produtos e serviços é uma prioridade.
- Realiza as escalas de funcionários com antecedência.
- Organiza seu tempo visando à melhoria da produtividade, conseguindo atuar de forma mais eficaz no desempenho do seu papel.

3.4 Competência Foco no Cliente

A competência Foco no cliente é citada pelos gestores como uma das principais a serem desenvolvidas, porém também umas das mais difíceis de serem executadas em sua plenitude. Há uma compreensão da relação dos resultados positivos obtidos e da satisfação do cliente, porém é difícil conseguirem focar em tarefas que poderiam

auxiliar neste contentamento dos clientes. Um exemplo desta dificuldade, em propor ações de melhoria no nível de atendimento aos clientes, se observa no relato seguinte: “O cliente vem sempre em primeiro lugar, aprendi a buscar e suprir as necessidades que o cliente deseja, mas é difícil pensar em melhorias para isso, pois estamos corridos na operação, muitas vezes não paramos para dar treinamentos”.

A falta de treinamentos foi citada por metade dos gerentes e coordenadores como uma dificuldade em relação às suas equipes, alguns dos gestores nem acreditam que seja sua função treinar os novos colaboradores, dificultando, assim, o padrão de atendimento e serviço proposto pela empresa. Bergamini (1994) cita que um líder precisa saber criar um ambiente onde o trabalhador possa despertar o seu potencial, alavancando a energia motivacional dos seus liderados, estimulando no funcionário a sua participação e o orientando. Assim, é papel do líder preparar este colaborador e buscar a sua motivação intrínseca, mas também orientá-lo sobre o padrão das suas tarefas, focando na excelência do atendimento.

Uma reclamação que os gestores relataram seria em relação ao atendimento aos clientes realizados diretamente por eles. Entendem que não deveria ser tarefa deles este atendimento, muitas vezes sem perceber que é desafio do gestor conseguir ser independente e arrojado, indo além do que considerava ser apenas seu papel para pensar no que seria importante naquele momento para a empresa, sempre focando no cliente. Dutra (2007) discorre que a forma de gerir pessoas vem sofrendo mudanças, principalmente com relação ao perfil exigido dos profissionais. As empresas focam seus esforços em identificar pessoas autônomas e empreendedoras, capazes de auxiliar no desenvolvimento de equipes e também no desenvolvimento da empresa.

Os procedimentos do cliente oculto na empresa buscam a excelência do atendimento ao cliente, focando desde a chegada do cliente à loja, com cumprimentos cordiais, até o oferecimento de sobremesa após a refeição, tudo isso focado na satisfação do cliente e na busca de resultados conectados ao planejamento estratégico da empresa. O relato de uma gerente exemplifica as preocupações e dificuldades nesta competência:

“Compreendo que o cliente e sua satisfação são o foco principal. Mas sei que na área de atendimento posso e devo me dedicar e desenvolver bem mais, pois às vezes perco o foco do cliente por preocupações operacionais ou administrativas. Faço acompanhamento direto, principalmente com os novos, sobre o cliente oculto, formas de atendimento, conhecimento dos produtos. Falta conseguir fazer pequenas avaliações individuais dos atendentes, para melhoria do atendimento”.

A partir do material analisado e produzido pelos gestores, foi definida a competência Foco no Cliente:

COMPETÊNCIA FOCO NO CLIENTE

- Satisfazer o cliente é uma prioridade. Compreende a inter-relação entre a satisfação do cliente, a padronização dos processos, o desempenho da equipe e o crescimento da empresa.
- Mantém o padrão do cliente oculto, realizando treinamentos de forma constante.
- Propõe e implementa ações para melhorar o nível do atendimento e a satisfação do cliente.
- Quando necessário, realiza o atendimento pessoalmente, administrando bem os conflitos com os clientes.
- Desenvolve com a equipe o pensamento de que o cliente é especial e fundamental, focando as ações de todos na busca da excelência no atendimento.

3.5 Competência Foco nos Resultados

De acordo com Chiavenato (2005), um líder deve constantemente rever os objetivos que traçou, buscando a constância na realização de metas e obtendo o comprometimento das pessoas. A partir desta proposição do autor, pode-se discorrer que o desenvolvimento da competência Foco nos Resultados, para uma liderança, é de extrema importância para a saúde financeira da empresa. Os gestores dos restaurantes compreendem e focam na busca de metas, mas nem alcançam os resultados esperados, frustrando-se na sua atuação. Um exemplo desta situação fica evidente na fala de um gerente da empresa: “Busco a qualidade em tudo que faço e isso é uma meta pessoal mesmo. Ainda assim não sei claro qual o ponto que não consigo bater todos os indicadores. Isso me frustra um pouco, porque não sei exatamente quais os pontos que estou errando”.

O foco nos resultados como competência dos gestores reflete a estratégia organizacional, com foco no negócio da rede de restaurantes. De acordo com Bowditch (1999), a liderança seria um processo de influência através da qual um indivíduo ou grupo é orientado para o atendimento das metas estabelecidas pela organização, portanto, o papel do líder focado nos resultados é bastante efetivo na realização das metas propostas pela organização.

Os resultados devem ser atendidos e sempre com qualidade. Isso é um valor da empresa, por possuir clientes de alto poder aquisitivo que esperam um atendimento e produtos condizentes com o valor que estão se propondo a pagar. Bergamini (1994) cita que os líderes ou gerentes são quem compõem o grupo de pessoas com maiores níveis de responsabilidade e remuneração em uma organização e influenciam as estratégias e resultados apresentados. Assim, os gerentes e coordenadores desta rede de restaurantes preocupam-se com a qualidade do que estão oferecendo, a fim de atingir os resultados esperados. Tem-se um exemplo na seguinte fala de um coordenador:

“Tenho me focado bastante na parte de produtos e serviços, pontualidade talvez ainda seja uma das minhas dificuldades, mas tenho melhorado, mas a folha ponto ainda é um problema, pois sempre há o que corrigir. Para chegar ao resultado meu foco é na qualidade do trabalho e principalmente da equipe, que todos entendam quais são as regras, o padrão, os objetivos e as metas. Vejo que as metas batidas são o resultado de um trabalho concreto”.

Segundo Dutra (2007), a base do conceito de competência está associada à ideia de agregação de valor e entrega a determinado contexto, de forma independente do cargo, isto é, a partir da própria pessoa. Esta competência Foco nos Resultados torna-se ainda mais clara diante deste conceito de competência, pois há a necessidade de reconhecer esta entrega, ficar visível para a empresa que os gestores estão congruentes com os resultados e as metas estabelecidas. Percebe-se que os gestores compreendem a importância desta competência e tentem colocá-la em foco, apesar de, muitas vezes, não conseguirem alcançar os resultados almejados.

Uma explicação que os gerentes e coordenadores trazem ao não alcançarem os resultados reflete a outros problemas que citam da sua função. Citaram não terem funcionários suficientes para o atendimento, que a crise fez com que os clientes parassem de ir às lojas ou que não possuem tempo de avaliar de maneira adequada como poderiam melhorar e focar mais nos resultados, visto que estariam bastante ocupados atuando na operação junto à equipe.

A competência Foco nos Resultados foi descrita da seguinte forma, para que os gestores pudessem ser avaliados conforme esta definição:

COMPETÊNCIA FOCO NOS RESULTADOS

- Centra seus pensamentos e ações na busca obstinada das metas e objetivos estabelecidos pela empresa, compreendendo a relação desses com a sua prática profissional e o futuro da empresa.

- Consegue transmitir esta compreensão, focando a equipe de trabalho na busca dos resultados, mesmo frente a dificuldades inerentes e inesperadas, bem como diante da intensificação de demandas.
- É pontual e entrega as tarefas nos prazos estabelecidos pela empresa.
- Compreende que os resultados devem ser alcançados mantendo sempre a qualidade dos produtos e serviços.
- Alcança resultados superiores e satisfatórios para o crescimento da empresa, dedicando-se totalmente a esta finalidade.

3.6 Competência Conhecimento do Trabalho

Esta competência foi compreendida como importante para a execução das atividades enquanto líderes. Conhecer seu papel e suas atribuições é essencial ao bom gestor, para poder atuar de forma mais assertiva. Bergamini (1994) revela que um líder deve conhecer e possuir o domínio das características da cultura da organização. Constata-se que esta deve ser a primeira forma de conhecimento do trabalho, entendendo tudo aquilo que permeia a sua atuação na organização onde está inserido, podendo, assim, mostrar um desempenho mais adequado ao local de trabalho.

Bergamini (1994) discorre que há algumas ações que um líder deve conseguir no desempenho do seu papel: despertar no funcionário o sentido do trabalho, estimular sua participação e orientá-lo, proporcionando-lhe educação. Isto ocorre na empresa e os líderes demonstram a importância disso para bons resultados, mas espera-se que se torne uma prática na atuação dos gestores. Observa-se esta situação na autoavaliação feita por um gerente: “Compartilho conhecimento somente para pessoas que vejo que tem abertura para novos conhecimentos, não vou perder meu tempo com quem não quer”. Esta fala demonstra uma inaptidão por disseminar o conhecimento com toda a equipe, havendo uma pré-seleção e classificação neste compartilhamento.

Chanlat (2004) mostra que cada líder deveria preocupar-se com o bem estar das pessoas, com o desempenho da organização e com a necessidade dos gestores em remodelar suas formas de gestão. Sendo assim, evidencia-se a importância do gestor em buscar ativamente novos conhecimentos que os auxiliem em novas formas de atuação na empresa. Manter a qualificação é vista pelos gestores como uma premissa valorosa, porém poucos possuem, por exemplo, escolaridade maior que o ensino médio, somente dois gerentes realizaram curso técnico na sua área de atuação e um gerente realiza

coach profissional. A potencialização das suas capacidades ocorre no dia-a-dia, na sua vivência enquanto gestores. Um exemplo de autoavaliação na competência Conhecimento do Trabalho está no relato de uma gerente da rede de restaurantes, mostrando sua dificuldade:

“Tenho conhecimento para exercer a minha função, mas sei que posso muito mais. A minha falta de organização atrapalha meu desenvolvimento. Me sinto um pouco estagnada. Sinto a necessidade de mais conhecimento, mas não sei onde encontrar ele, principalmente em gestão de pessoas. Tenho muita vontade de fazer um curso de qualidade. Faz cinco anos que estou na empresa e o que aprendi ao longo desse tempo eu tento compartilhar”.

Dutra (2007) mostra que a competência pode ser o resultado de uma soma de fatores ligados às organizações, às pessoas e aos processos de trocas de competências resultante da interação de ambos. O desempenho no trabalho é resultando não apenas das competências inerentes ao indivíduo, mas também das relações interpessoais, do ambiente, do trabalho e das características da organização. Tendo em vista esta citação, pode-se compreender que há uma soma de competências que denotam o conhecimento do trabalho, além da necessidade deste conhecimento ser disseminado para poder ser entregue, atingindo, assim, os objetivos estratégicos da organização. As lideranças compreendem esta inter-relação e buscam melhorar em todas suas competências, mas sentem falta de um desenvolvimento maior. Percebe-se isso na fala de uma coordenadora na empresa:

“Às vezes fico na dúvida sobre o que é minha função como coordenadora, como papel digo, mas sei que faço tudo e sempre tento fazer muito bem. Tenho conhecimento, mas às vezes fico um pouco desanimada em ir buscar novos conhecimentos. Preciso evoluir e muito como profissional, mas sempre que a empresa mostra ou apresenta novos projetos, tento fazer o melhor de mim”.

A definição da competência Conhecimento do Trabalho foi descrita da seguinte maneira:

COMPETÊNCIA CONHECIMENTO DO TRABALHO

- Possui um excelente nível de conhecimento sobre seu papel e suas atribuições.
- Mantém atitude ativa na busca de novos conhecimentos e instrumentos que auxiliem e colaborem para a qualificação contínua do seu desempenho na empresa.

- Integra o conhecimento com as práticas desenvolvidas na empresa, refletindo sobre o que necessita evoluir.
- Compartilha o conhecimento e as novas soluções, potencializando a capacitação dos demais profissionais da empresa.
- Executa os padrões estabelecidos pela empresa, sempre focado na qualidade.

3.7 Competência Comunicação

Uma competência que não consta nas seis apontadas e selecionadas como as competências essenciais, mas que pode ser compreendida como importante, é a competência comunicação. Esta competência foi identificada após a seleção das seis competências essenciais, visto que elementos de dificuldade na comunicação surgiram no decorrer das apresentações das autoavaliações. A própria literatura mostra a importância da comunicação, segundo Chiavenato (2005), não basta que o líder seja eficiente, ele precisa ser eficaz. A eficácia, neste caso, consiste em escolher pessoas adequadas para a equipe, treiná-las e desenvolvê-las através de constante comunicação.

A comunicação está presente na maioria das descrições das seis competências consideradas essenciais a um bom líder. Pode-se destacar uma definição atrelada à comunicação em quatro competências essenciais descritas. Na competência Liderança: “Utiliza o feedback como ferramenta diária. Estabelece a comunicação de forma clara, direta e constante com todos os funcionários.”; na competência Trabalho em Equipe: “Demonstra empatia e respeito pelas opiniões, sabe ouvir, tem paciência e colabora de forma ativa e eficaz para as soluções dos conflitos da equipe, sempre de maneira tranquila e firme.”; na competência Foco nos Resultados: “Consegue transmitir esta compreensão, focando a equipe de trabalho na busca dos resultados (...).”; na competência Conhecimento do Trabalho: “Compartilha o conhecimento e as novas soluções, potencializando a capacitação dos demais profissionais da empresa.”

A comunicação foi uma competência citada pelos líderes como um fator de dificuldade para realizar de forma plena e eficaz. Cinco pessoas, entre gerentes e coordenadores, relataram que a falta de reunião com a equipe é um dificultador para gerir a mesma. A falta de feedback é uma constante na fala dos líderes, muitos não sabem como fazê-lo. Constata-se esta situação na autoavaliação de um gerente: “O feedback é uma das coisas que tenho uma grande dificuldade de fazer, com receio que a forma que eu fale não fique claro e direto.”

O estilo de liderança democrático, segundo Bergamini (1994), revela a importância da competência comunicação, onde o líder e os subordinados tendem a desenvolver comunicações espontâneas e cordiais, a fim de desenvolverem um ritmo de trabalho progressivo e seguro. O modo de gestão participativo, descrito por Chanlat (1996), contempla a integração de forma mais global entre o trabalhador e a empresa, trazendo novas formas de estruturar as tarefas, diante de muita participação e troca de ideias, novamente contemplando a comunicação.

A competência comunicação deverá ser incluída na continuidade da capacitação realizada com os gerentes e coordenadores desta rede de restaurantes, visando contemplar mais uma competência, agora analisada como essencial. Há o intuito de também defini-la, buscando auxiliar na compreensão da competência e no desenvolvimento da mesma nas tarefas de liderança.

3.8 Nova proposta de capacitação

Partindo do material avaliado, identificaram-se as competências mais importantes e difíceis de os líderes alcançarem no exercício de seu papel, juntamente ao entendimento dos motivos pelos quais estes gerentes e coordenadores consideravam tais competências como primordiais. Após a identificação de uma nova competência a ser trabalhada, a comunicação, buscou-se a proposição de uma reformatação para a continuidade do projeto de desenvolvimento destes líderes. O planejamento da nova proposta de capacitação levou em conta o levantamento participativo de necessidades dos gestores, bem como a autoavaliação que realizaram das competências essenciais.

De acordo com a boa aceitação dos gestores diante do processo de avaliação das competências essenciais ao papel de líder, a proposta de capacitação visou, inicialmente, uma maior participação de outras pessoas nesta análise, trazendo novas percepções a serem analisadas. Os próprios líderes irão dar continuidade neste levantamento de necessidades, avaliando uns aos outros, além da inserção de uma avaliação sobre cada líder a respeito de suas competências, a ser realizada por seus gestores e por colaboradores que atuam no corporativo da empresa. Esta primeira etapa do projeto de desenvolvimento buscará dar continuidade à avaliação realizada, visando um aprofundamento do processo de avaliação e desenvolvimento das competências elencadas.

A continuidade da capacitação ocorrerá com uma avaliação realizada entre os membros do grupo de líderes, onde cada líder escolherá um par para avaliá-lo nas competências essenciais. Haverá um feedback em grupo sobre cada competência de cada um dos líderes, sendo estimulada a participação e a análise crítica de todos no grupo, com sugestões de melhorias e possibilidades de desenvolvimento das competências. Nesta etapa, haverá uma continuidade do projeto de avaliação das competências, trazendo mais consistência no entendimento dos desafios elencados como os principais enfrentados pelos gestores.

Como o principal objetivo da participação dos gestores, através do processo de levantamento das necessidades de desenvolvimento, foi utilizar a avaliação dos próprios gerentes e coordenadores para aprimorar a qualificação dos mesmos e, conseqüente, melhorar seu desempenho, esta etapa inicial também se mostra importante para trazer a percepção dos líderes referente aos seus pares, podendo identificar no outro algo que eles mesmos possuam como dificuldade. É importante destacar a grande valia da avaliação dos próprios gestores neste processo, pois são eles que estão diretamente em contato com os demais colaboradores da empresa, têm a responsabilidade de atingir resultados e sabem quais são os principais obstáculos em seu desempenho para fazer a gestão das pessoas e atingir os resultados.

O trabalho realizado neste momento é denominado de avaliação cruzada pela consultoria que atua na empresa, visto que há uma avaliação multilateral, onde há um cruzamento de dados da percepção e avaliação de cada participante do processo. Após a avaliação cruzada realizada pelos pares, haverá um sorteio de um terceiro membro da empresa, contemplando a diretoria e membros do corporativo, que irá avaliar um gerente ou coordenador na atuação de sua função. Esta avaliação preenchida será entregue a todos e haverá níveis de desempenho em cada competência, podendo avaliar o grupo como um todo, com a tabulação deste resultado sendo exposta ao grupo. Cada integrante será incentivado a discorrer sobre sua avaliação e oportunidades de melhoria. Por fim, nesta etapa da capacitação, ocorrerá uma avaliação e feedback presencial da gestora direta para estes líderes, de forma individual e com um psicólogo da consultoria como mediador.

Esta proposta de continuidade da capacitação busca contemplar também a competência de comunicação, buscando incentivar a comunicação clara e direta, com treino de elaboração e fornecimento de feedback. As seis competências identificadas como essenciais para a atuação dos líderes serão consideradas na continuidade deste

trabalho, à medida que as avaliações cruzadas forem sendo efetivadas, podendo explorar em grupo sobre o desenvolvimento destas competências, realizando treinamentos e módulos específicos visando trabalhar cada competência identificada.

Os treinamentos a serem realizados irão requerer situações práticas onde haja o envolvimento dos gestores e a entrega de cada competência. Haverá *cases* a serem resolvidos, onde cada líder poderá mostrar como está entendendo e aplicando cada competência na sua rotina, havendo a visualização de como cada um está evoluindo e se desenvolvendo. Os gestores serão incentivados ao exercício das competências essenciais no seu dia-a-dia, submetidos à reflexão sobre estas competências, para após serem novamente desempenhadas na prática, fazendo com que os mesmos sejam os autores do próprio processo de desenvolvimento.

Capítulo IV – Considerações Finais

Este estudo se propôs a aprimorar o processo de capacitação dos líderes de uma rede de restaurantes, através do desenvolvimento de competências essenciais ao exercício da liderança, a partir de um levantamento de necessidades participativo. Primeiramente, foram identificadas seis competências consideradas importantes ou difíceis de desenvolver como líderes, havendo a compreensão dos motivos destas competências serem consideradas como essenciais. Após, foi identificada uma sétima competência, a ser desenvolvida e trabalhada junto aos gestores na continuidade da proposta de capacitação.

As competências consideradas essenciais foram entendidas como difíceis ou importantes pelos líderes na identificação da dificuldade em apresentá-las satisfatoriamente na execução de suas tarefas ou na consideração que aquelas competências seriam efetivas para a boa gestão de sua loja e equipe. A capacidade das lideranças em realizar de forma satisfatória as suas atribuições, sendo assertivos nas suas condutas tanto em relação à equipe quanto à organização e controles da loja, foi uma forma de análise das competências tanto dos próprios gerentes e coordenadores, quanto da diretoria e consultoria que trabalha para a empresa.

Os resultados encontrados neste estudo apontam lideranças que estão fragilizadas em algumas competências, mas buscando melhorar e aprender com os erros, desejando desenvolver-se e poder estabelecer parcerias de trabalho, organizando melhor o seu tempo e sendo exemplos para os subordinados e pares. Este trabalho de avaliação sobre as principais competências dos líderes desta empresa trouxe uma autoavaliação importante para os gerentes e coordenadores da rede, pois lhes permitiu olhar para suas potencialidades e oportunidades de crescimento.

A continuidade da capacitação existente para esses líderes terá uma nova proposta, focada nas seis competências identificadas, além da competência comunicação, que não foi contemplada em um primeiro momento, então os gestores não puderam se avaliar neste item. Como o programa de capacitação de lideranças é um desenvolvimento contínuo e mensal, de abril a novembro de cada ano, estes resultados poderão ser utilizados continuamente, não somente neste ano, mas na continuidade do programa oferecido.

As competências identificadas também serão utilizadas como norteadoras para o processo de avaliação de competências destas lideranças, visando dar consistência ao

que foi avaliado, para que possam mostrar na prática essa evolução e serem avaliados pelas entregas nessas competências. Outro subsistema de Recursos Humanos que será beneficiado com o resultado desse estudo será o de recrutamento e seleção, pois os novos gerentes e coordenadores desta rede serão analisados buscando a presença destas competências consideradas essenciais para os gestores da empresa.

Os instrumentos utilizados na busca de dados para este estudo foram desenvolvidos pela consultoria que atende a empresa e, sendo de uso restrito, eles não constam em anexo neste trabalho. Os mesmos buscaram contemplar as diversas tarefas realizadas pelos gestores da rede de restaurantes, com espaço para relatarem a importância e dificuldade que consideravam em cada atividade da sua rotina. A vasta quantidade de questões dos instrumentos foi bastante útil na análise sobre quais competências seriam as consideradas necessárias ao desenvolvimento das suas atribuições. Para a continuidade da tarefa, a autoavaliação foi de grande auxílio para a análise pessoal em cada uma das competências selecionadas.

A participação dos gerentes e coordenadores na definição das competências, através do levantamento participativo de necessidades, foi de extrema importância para que eles mesmos pudessem se sentir parte do processo, consolidando um empenho maior ao programa de desenvolvimento de líderes. Outro ganho com este procedimento mostra-se na identificação que os gestores fazem das competências elencadas como as mais difíceis e importantes, pois ao reconhecerem estas competências como fundamentais para a execução do seu papel, os mesmos se conectam mais ao processo e podem desenvolver uma visão mais crítica sobre suas competências.

Como limitações deste estudo, nota-se, por vezes, a pouca crítica dos avaliados, que por vezes julgam-se como satisfatórios em uma competência, porém sem haver uma criticidade mais profunda sobre a forma como estão comportando-se ou diante dos resultados aquém dos esperados pela empresa. Uma sugestão de continuidade para este trabalho seria realizar um estudo quantitativo, podendo relacionar os níveis de desempenho em cada competência com os resultados obtidos em loja, podendo efetivar uma análise baseada em números que pudessem ser facilmente visualizados, podendo trabalhar sobre os indicadores de desempenho de cada loja.

Outras empresas que buscam o desenvolvimento de líderes em sua gestão podem utilizar-se deste modelo que se mostrou bastante eficaz na avaliação de competências dos líderes e no projeto de desenvolvimento das competências consideradas essenciais aos gestores na empresa. A inclusão dos próprios gestores no levantamento e definição

das competências a serem trabalhadas nos programas de desenvolvimento de lideranças é um diferencial que as empresas podem apresentar em projetos de treinamento e desenvolvimento. Essa participação resulta em maior comprometimento com o processo de desenvolvimento, refletindo a importância da identificação das competências essenciais pelas próprias lideranças, que são quem têm a atribuição direta de atingir os resultados esperados pela empresa e melhor indicam quais são as suas principais limitações para alcançá-los.

Referências:

- Bardin, L. (1979). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bergamini, C. W. (1994). *Liderança: administração de sentido*. São Paulo: Atlas.
- Chanlat, J. F. (1996). Modos de gestão, saúde e segurança no trabalho. In E. Davel; J. Vasconcellos (Orgs.). *Recursos humanos e subjetividade* (pp. 118-128). Rio de Janeiro: Vozes.
- Chanlat, J. F. (2008). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (2005) *Gerenciando com pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Dutra, J. S. (2007) *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas.
- Dutra, J. S. (2001) *Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Gente.
- Fleury, A.; Fleury M. T. L. (2011) *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (2007) *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Goldenberg, M. (1997) *A arte de pesquisar*. Rio de Janeiro: Record.
- Hersey, P.; Blanchard, K. H. (1986) *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional*. São Paulo: Pedagógica e Universitária.
- Maxwell, C. J. (2008). *O livro de ouro da liderança*. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil.
- Ruas, R. L.; Antonello, S.; Boff, L. H. (2005) *Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Artmed.
- Silva, M. O. (2005) *Gestão de pessoas através do sistema de competências: estratégias, processos, desempenho e remuneração – fundamentos e aplicação*. Rio de Janeiro: Qualitymark.