

**DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS DE BASE DE UMA EMPRESA DE
TRANSPORTE NA REGIÃO DE PORTO ALEGRE**

**ALUNA: VIVIANE DE LIMA
ORIENTADORA: DRA SILVIA GENERALI DA COSTA**

O presente artigo teve como cenário uma empresa de transporte de cargas em Porto Alegre e objetiva desenvolver as competências comportamentais definidas aos líderes operacionais. A dinâmica deste segmento favorece oportunidades para repensar a forma de se aperfeiçoar, num curto espaço de tempo, as atitudes esperadas para a posição. A partir da pesquisa qualitativa realizada com os encarregados operacionais e líder imediato destes foi possível identificar que as lideranças operacionais não possuem pleno domínio das competências comportamentais exigidas para o seu cargo. Ações voltadas à aproximação da equipe de líderes operacionais com seus superiores imediatos foram apontadas como necessárias ao desenvolvimento das lacunas identificadas.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (PPGA)
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EMPRESARIAL - TURMA 2014/2015

**TÍTULO: DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS DE BASE DE UMA EMPRESA
DE TRANSPORTE NA REGIÃO DE PORTO ALEGRE**

Viviane de Lima

Dra Silvia Generali da Costa

Resumo

O presente artigo teve como cenário uma empresa de transporte de cargas em Porto Alegre e objetiva desenvolver as competências comportamentais definidas aos líderes operacionais. A dinâmica deste segmento favorece oportunidades para repensar a forma de se aperfeiçoar, num curto espaço de tempo, as atitudes esperadas para a posição. A partir da pesquisa qualitativa realizada com os encarregados operacionais e líder imediato destes foi possível identificar que as lideranças operacionais não possuem pleno domínio das competências comportamentais exigidas para o seu cargo. Ações voltadas à aproximação da equipe de líderes operacionais com seus superiores imediatos foram apontadas como necessárias ao desenvolvimento das lacunas identificadas.

Palavras-chave: gestão de pessoas, competências comportamentais, competências gerenciais, treinamento, desenvolvimento de lideranças.

DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS DE BASE DE UMA EMPRESA DE TRANSPORTE NA REGIÃO DE PORTO ALEGRE

1. Introdução

Sediada em Amsterdã, a empresa escolhida para desenvolver o presente estudo é líder em transporte de cargas expressas na Europa, Austrália, Brasil e Chile. Possui a maior cobertura rodoviária do Brasil, chegando a mais de 5 mil municípios e seis países da América do Sul (Argentina, Uruguai, Paraguai, Chile, Bolívia e Peru), além de conectar o Brasil com mais de 200 nações.

A Missão da corporação é ser uma equipe global de pessoas competentes que une negócios, mercados e pessoas de forma sustentável. Como Visão, aspira ser a empresa de entrega mais admirada e anuncia seus valores da seguinte forma: Somos apaixonados por nossos clientes; nos preocupamos com nossas pessoas; cumprimos nossas promessas; temos pensamentos positivos: “sim, nós podemos”.

Sendo líder no mercado doméstico brasileiro de distribuição expressa, a companhia dispõe de 100 unidades distribuídas no território nacional. Seu negócio é definido como transporte expresso doméstico e internacional de documentos, encomendas e cargas, porta a porta, com prazo definido, ou seja, a essência do seu negócio é cumprir os compromissos feitos aos clientes. Apresenta como propósito ser a melhor e maior empresa de soluções em transporte e distribuição no Brasil e na América do Sul, reconhecida e desejada pelos clientes, funcionários e parceiros.

O presente estudo se desenvolveu a partir da análise de competências das lideranças de base da filial da empresa que se localiza em Porto Alegre. Essa unidade dispõe de 636 funcionários e o público alvo do estudo é composto por profissionais na posição de Encarregado Operacional, o qual é representado por 15 líderes (2,3% do quadro) e responsável por liderar diretamente 277 funcionários, distribuídos nos três turnos (manhã, tarde e noite). Os profissionais ocupantes desta função são provenientes da área operacional, com uma idade média de 24 e 65 anos, sendo 73% com até 40 anos de idade. É cultural da organização promover talentos internos para as posições de liderança operacional. Os funcionários avaliados para posições de liderança são pessoas provenientes dos cargos de Assistente de Operações e Conferente e que se identifica domínio do conhecimento técnico da área de atuação, porém sem experiência ou pouco domínio de equipe, além de escolaridade em desenvolvimento (ensino médio completo ou superior em andamento).

Diante dos aspectos relacionados no parágrafo anterior, são identificadas lacunas comportamentais ainda não desenvolvidas, porém necessárias ao sucesso no desempenho da função. Lidar com a pressão de uma organização cujo negócio principal é extremamente dinâmico e que exige decisões rápidas e atingimento do resultado diretamente ligado ao trabalho das pessoas, determina a presença de um profissional desenvolvido para lidar com essas situações em um curto período de tempo, uma vez que na posição anterior o profissional está protegido a esta exposição. Neste sentido, é trazido o questionamento: com base no mapeamento de competências realizado, como desenvolver as competências comportamentais para as lideranças de base do setor operacional de uma empresa de transporte de cargas?

Face ao exposto, é conveniente referir que a relevância deste estudo consiste no incremento das capacidades das lideranças de base da organização, voltado ao desenvolvimento de um ambiente focado nas pessoas e em resultados alinhados às estratégias organizacionais.

1.1 OBJETIVO PRINCIPAL

A partir do mapeamento de competências realizado, desenvolver as competências comportamentais definidas para as lideranças de base do setor operacional de uma empresa de transporte de cargas.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Descrever as competências comportamentais mapeadas para as lideranças de base da companhia em estudo.
- b) Identificar as competências comportamentais atuais do grupo de líderes operacionais da empresa de transporte de cargas na percepção dos próprios líderes.
- c) Mapear as lacunas a serem preenchidas no que tange às competências apresentadas pelos líderes de base da companhia estudada com relação ao almejado pela mesma, com base na percepção dos gestores e na análise dos itens a e b.
- d) Propor um plano de capacitação das chefias com enfoque comportamental a fim de desenvolver as características identificadas como insatisfatórias nas competências avaliadas.
- e) Fortalecer a equipe de liderança de base.

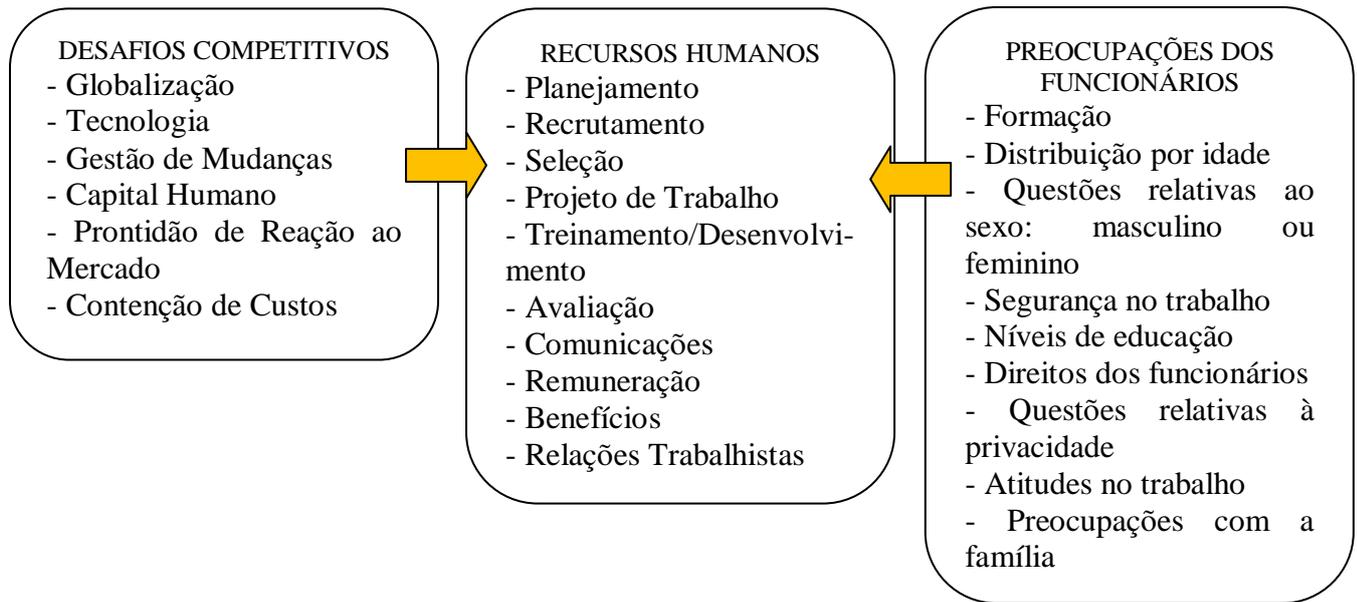
2. REVISÃO TEÓRICA

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

As empresas são movidas por pessoas e considerando seu importante papel na existência dessas, se torna indispensável conhecer todas as práticas disponíveis para entender o funcionamento delas e extrair o melhor de cada profissional. Uma organização estruturada, com metas claras e direcionadas, contribui para auxiliar a força de trabalho no atingimento dos objetivos, porém, apenas direcionamento não é suficiente. É necessária uma atuação mais efetiva da companhia no que concerne às pessoas. É preciso desenvolver ações que fomentem o conhecimento e desenvolvimento das equipes, que façam com que os profissionais mobilizem esforços para o alcance das metas.

É neste cenário que se insere a área de Gestão de Pessoas, a qual abarca uma estrutura que tem como missão atuar na obtenção do melhor dos funcionários, propiciando um ambiente de trabalho que atenda às suas necessidades de curto e de longo prazo. (BOHLANDER e SNELL, 2014, p. 2 e 3).

Figura 1 – Estrutura Geral para a Gestão de Recursos Humanos



Fonte: Bohlander e Snell (2014, p. 3)

De acordo com a figura 1, é possível identificar a interação da área de Recursos Humanos com as estratégias da companhia e demandas dos funcionários. Para conduzir estes aspectos em sintonia, o departamento de Gestão de Pessoas dispõe dos grandes subsistemas: Administração de Pessoal, Remuneração e Benefícios, Recrutamento e Seleção e Treinamento e Desenvolvimento. O foco deste estudo se sobrepõe ao desenvolvimento de lideranças com o intuito de fornecer subsídios que fortaleçam a equipe de líderes com foco comportamental.

Fischer (2002) refere em seu artigo “Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas” que [...] a intenção de estabelecer vínculos cada vez mais estreitos entre o desempenho humano e os resultados do negócio da empresa [...] se intensifica a ponto de requerer nova definição conceitual do modelo estratégico de gestão de pessoas. A ênfase na competição, presente nas obras de autores como Porter, Hammer e Prahalad, direciona de forma decisiva toda a teoria organizacional e cria as bases do surgimento de um modelo de gestão de pessoas baseado em competências.

Neste sentido, é conveniente inserir o conceito de *gestão de pessoas por competências*. Trata-se de uma sistemática alternativa à análise e à gestão da atuação, dos relacionamentos e da contribuição dos indivíduos à organização segundo critérios de desempenho, com base no conceito de competência. (MASCARENHAS, 2008, p.196)

Como coloca Mascarenhas (2008, p. 197): de fato *gestão das competências* e *gestão por competências* são propostas interdependentes, que podem ser consideradas um conjunto de princípios capaz de articular a gestão de pessoas à gestão estratégica nas organizações.

As proposições de Dutra (2001 apud Mascarenhas, 2008, p. 197)

dão ênfase à dimensão da atitude, como inerente ao conceito de competência individual. Não somente os estoques de habilidades e conhecimentos são importantes, mas os padrões de utilização desses estoques em benefício da organização também são considerados para fins de gestão de pessoas. Ao estoque de habilidades e conhecimentos do indivíduo soma-se o que ele realmente entrega à organização. O conceito de “entrega” diz respeito às maneiras como o (s) indivíduo (s) utiliza (m) suas habilidades e conhecimentos no dia-a-dia organizacional, de forma a gerar benefícios reais à coletividade.

Apresentada a área de gestão de pessoas e os modelos de gestão de pessoas, são inseridos na próxima seção, os conceitos de treinamento, desenvolvimento e educação.

2.3 TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO

A aprendizagem humana pode se dar por várias maneiras. Dentre elas, serão abordadas nesta seção: treinamento, desenvolvimento e educação.

De acordo com United Kingdom Department of Employment (1971, apud Lartham, 1988) treinamento é o processo de aquisição/modificação de comportamentos voltado para melhorar o desempenho no trabalho. Hinrichs (1976, apud ANDRADE, ABBAD e MOURÃO, 2006, p.140 e 141) revela alguns aspectos com relação à definição de treinamento:

- A aprendizagem desejada deve contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais (ampliar a sua efetividade).
- Por aprendizagem deve-se entender o processo de mudança de comportamentos pela experiência (no caso, atividade de treinamento).
- A noção de treinamento deve ser estendida como um processo sistemático, intencionalmente conduzido pela organização.
- Comportamento deve ser visto como um rótulo geral, incluindo, também, cognições e sentimentos. [...]

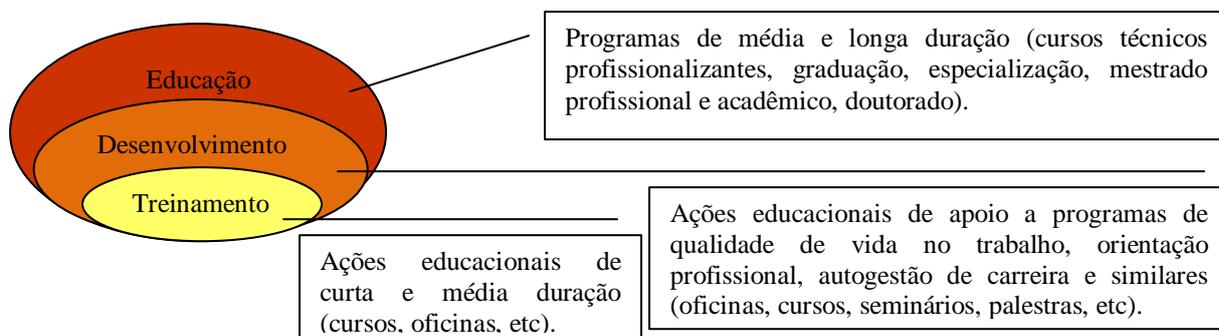
Rosenberg (2001, apud ANDRADE, ABBAD e MOURÃO, 2006, p. 141) discute o papel do treinamento declarando que ele é usado quando necessário formatar a aprendizagem numa direção específica – para apoiar os indivíduos na aquisição de uma nova habilidade [...] dentro de um específico período de tempo.

Numa linha mais voltada à continuidade, ingressa o conceito de desenvolvimento. Nadler (1984, apud ANDRADE, ABBAD e MOURÃO, 2006, p. 142) define desenvolvimento como aprendizagem voltada para o crescimento individual, sem relação com um trabalho específico.

Ampliando a forma de visualizar aprendizagem, é introduzido o conceito de educação, o qual possui um escopo que ultrapassa as barreiras da organização. “A educação refere-se a todos os processos pelos quais as pessoas adquirem compreensão do mundo, bem como capacidade para lidar com seus problemas.” (PONTUAL, 1978 e BASTOS, 1991 apud ANDRADE, ABBAD e MOURÃO, 2006, p. 142)

Nadler (1984, apud ANDRADE, ABBAD e MOURÃO, 2006, p. 142) define educação como aprendizagem para preparar o indivíduo para um trabalho diferente, porém identificado, em um futuro próximo. [...] Esse trabalho diferente pode, às vezes, implicar promoção.

Figura 2: Ações de Introdução de aprendizagem em ambientes organizacionais.



Fonte: Adaptação de ANDRADE, ABBAD e MOURÃO, 2006, p. 143.

Com base na figura 2, é possível sintetizar a abrangência e foco de cada uma dessas formas de aprendizagem, as quais se tornam instrumentos para a organização aplicar conforme o que se pretende trabalhar com o indivíduo. Quanto mais elevado o nível do profissional dentro da organização, mais necessária se faz a utilização desses métodos combinados, com o intuito de se obter um desenvolvimento mais completo das competências necessárias e conceder um rápido retorno à companhia.

Existem diversos métodos e técnicas de treinamento utilizados pelas organizações. A seguir, a relação dos métodos mais aplicados segundo Hanashiro et al. (2009, p. 266):

- **Prático** ou **aprender fazendo** envolve: aprendizagem metódica do trabalho; rodízio de funções; estágio em um ou mais postos de trabalho ou chefia; delegação de responsabilidade por uma ou mais tarefas ou projeto; participações em equipe de trabalho.
- **Conceitual** ou **aprender pela teoria** compreende: [...] debate cruzado entre os participantes de uma reunião em uma plenária ou em pequenos grupos; instruções programadas que orientam em detalhes as etapas que devem se seguir à medida que as dificuldades vão sendo superadas; painel de discussões, no qual são anotadas as ideias, sugestões e contestações sobre determinados assuntos; [...] educação à distância [...]; teleconferência [...].
- **Simulação** ou **aprender imitando a realidade** abrange: dramatização, que vem a ser o uso de técnicas teatrais [...]; jogos de empresas, nos quais se formam grupos de treinandos que representam diferentes empresas que competem entre si até chegar a um vencedor; estudo de casos [...]; jogos diversos, que vão desde a utilização de “pegadinhas” até a colocação dos treinandos em situação de desafios físicos ou psicológicos [...].
- **Comportamental** ou **aprender por desenvolvimento psicológico** inclui: aconselhamento psicológico por um especialista; psicodrama, que é uma técnica voltada a ajudar o treinando a romper alguns bloqueios psicológicos, especialmente de relacionamento; grupos T, que se referem à discussão e negociação interpessoal de maneira livre, para facilitar o aprendizado do trabalho em equipe; socioanálise, que é uma maneira de identificar as aproximações e reações de vivência dos treinandos na relação com grupos imediatos de trabalho; dinâmica de grupo, que vem a ser o estímulo ao aprendizado de negociação, liderança e comunicação no trabalho partilhado com outras pessoas.

Como complemento do parágrafo anterior, ainda na linha de pensamento do Hanashiro et al. (2009, p. 267), a adoção de algumas dessas opções relaciona-se com o tipo de treinamento mais adequado aos objetivos pretendidos. Dentre eles, destacam-se: orientação inicial; treinamento operacional; **treinamento gerencial [ou função de chefia]** e atuação internacional.

O presente estudo foi desenvolvido com o foco no método comportamental, seguido pelo tipo de treinamento gerencial (ou função de chefia).

2.4 DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS

As empresas que visualizam seu diferencial estratégico nas pessoas, de fato investirão no aprendizado de todos os níveis hierárquicos. De acordo com as demandas de cada cargo, são aplicados métodos específicos para obter o melhor desempenho de cada indivíduo. Com as lideranças, a energia deve ser direcionada ao desenvolvimento desses profissionais.

Bohlander e Snell (2014) enaltecem o diferencial da prática do desenvolvimento em comparação com o treinamento ao referirem que o objetivo do desenvolvimento é ampliar a experiência do indivíduo e fornecer uma visão de longo prazo do papel dos indivíduos na

organização. [...] O desenvolvimento gerencial é instrumental para desenvolver as habilidades e perspectivas de que os gerentes precisam para ter sucesso.

Seguindo a linha dos autores Bohlander e Snell (2014, p. 273 e 274), considerando a exposição à pressão em que são submetidas as lideranças, as experiências no local de trabalho são algumas das técnicas mais poderosas e comumente usadas, a relacionar alguns métodos:

1. *Coaching*. Envolve um fluxo contínuo de instruções, comentários e sugestões de gerente para o subordinado.
2. *Substituições programadas*. Preparam o indivíduo para assumir o trabalho de gerente, ganhando experiência na condução de funções importantes para o trabalho.
3. *Rotação de cargo*. Fornece, por meio de diversas experiências de trabalho, o conhecimento ampliado e o entendimento exigido para gerenciar mais efetivamente.
4. *Transferência lateral*. Movimentação horizontal por diferentes departamentos, com a progressão ascendente na organização.
5. *Projetos especiais e diretorias de juniores*. Fornecem uma oportunidade para indivíduos se envolverem no estudo dos atuais problemas organizacionais e em atividades de planejamento e tomada de decisões.
6. *Aprendizado prático*. Libera os gerentes para trabalharem em tempo integral em projetos com outros na organização. Em alguns casos, o aprendizado prático é combinado à instruções, discussões e conferências em sala de aula.
7. *Reuniões de staff*. Permitem aos participantes tornar-se mais familiarizados com problemas e eventos que ocorrem fora de sua área imediata, expondo-os às ideias e pensamentos de outros gerentes.
8. *Progressão de Carreira Planejada*. Utiliza todos esses métodos diferentes para fornecer aos funcionários o treinamento e o desenvolvimento necessários para passar por uma série de empregos que exigem níveis cada vez mais altos de conhecimento e/ou habilidades.

Os métodos relacionados acima referem o termo “gerente”, todavia é conveniente esclarecer que independente do nível de liderança que se está pretendendo desenvolver, como é o que este artigo propõe, primeira linha de lideranças (encarregados operacionais), todas as formas abrangidas neste excerto são fontes valiosas de experiências para a preparação para posições futuras, sendo o treinamento, uma prática importante a acrescentar a estes métodos como uma técnica formal por meio da aplicação de cursos, práticas vivenciais, dinâmicas de grupo, etc.

Boog (2006, p. 337) refere que além de ser uma fundamental e essencial atividade de educação básica, o treinamento é a mais ampla, polivalente e universal atividade auxiliar de desenvolvimento de competências técnicas, operacionais, organizacionais, de liderança e de gestão.

2.5 MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

Para o desempenho das atividades são requeridas certas aptidões à obtenção de sucesso ao realizá-las. Ao grupo de atitudes e comportamentos desejados para o bom desempenho em uma atividade se pode denominar competências. A partir delas, é possível identificar se o profissional terá dificuldades ou não para atuar no cargo proposto, e agir com plano de desenvolvimento para o indivíduo conforme as demandas do cargo.

De acordo com Dutra, Fleury e Ruas (2008, p. 22 e 23)

[...] grande parte dos autores se propõe a levantar, definir ou caracterizar competências desejáveis a funções específicas, como, por exemplo, gestores culturais, técnicos em educação [...], estagiários e *trainees* etc. Outro caminho de pesquisa muito próximo desse é o do diagnóstico das necessidades de novas competências tendo em vista a perspectiva de novas situações de trabalho, como a

introdução de sistemas de gestão informatizados. [...] A esses caminhos de investigação estamos denominando *mapeamento de competências individuais e gerenciais*.

Seguindo o que foi exposto pelos autores, Robbins (2000) refere os dez papéis de Mintzberg, os quais dizem respeito a categorias específicas de comportamento gerencial e são agrupados em torno de três temas, a relacionar:

Figura 3: As Categorias de Papéis Gerenciais de Mintzberg

Papel geral	Papel específico
Interpessoal	Chefe nominal Líder Ligação
Informacional	Monitor Disseminador Porta-voz
Decisorial	Empreendedor Controlador de distúrbios Alocador de recursos Negociador

Fonte: Mintzberg apud Robbins (2000, p. 33)

Tais papéis resumem as ações e posturas esperadas para um líder, seja como canal para transmitir informações ou representar a organização diante de pessoas externas a esta, bem como atuar como responsável por decisões e alocação de recursos. Diante de tantos papéis, é conveniente relacionar as habilidades do administrador, as quais darão suporte à execução desses papéis. De acordo com Robert L. Katz (apud Lacombe e Heilborn, 2003) o administrador seria alguém que: (a) dirige as atividades de outras pessoas e (b) assume a responsabilidade de atingir determinados objetivos por meio da soma de esforços. Segundo essa definição, uma administração bem sucedida parece apoiar-se em três habilidades básicas, que são:

- **Habilidade técnica:** é a compreensão e domínio de determinado tipo de atividade. Envolve conhecimento especializado, habilidade analítica dentro da especialidade e facilidade no uso das técnicas e do instrumental da disciplina específica. [...] A habilidade técnica é adquirida por meio de experiência, educação e treinamento profissional.
- **Habilidade humana:** é a capacidade de trabalhar com eficácia como membro de um grupo e de conseguir esforços cooperativos nesse grupo na direção dos objetivos estabelecidos. *A habilidade humana refere-se às aptidões para trabalhar com pessoas e para obter resultados por meio dessas pessoas.*
- **Habilidade conceitual ou visão sistêmica:** envolve a habilidade para visualizar a organização como um conjunto interado. [...] O administrador tem que saber conviver, compreender e lidar com *situações complexas e ambíguas*. Isso requer maturidade, experiência e capacidade para analisar pessoas e situações.

Ao analisar as três habilidades relacionadas acima e corroborando a ideia de que os comportamentos gerenciais são baseados em padrões pré-estabelecidos que resultam no aprimoramento do processo de seleção, avaliação, alocação e desenvolvimento dos

profissionais, é conveniente referir que o desenvolvimento de competências e habilidades possui um papel significativo na medida em que contribui para a formação das pessoas e para a mudança de atitude em relação às práticas de trabalho, ou mesmo para a percepção da realidade, buscando agregar valor à organização (BITENCOURT, 2005 apud Carvalho, Diniz e Martins - 2015).

No artigo escrito por Barreto, Brito e França (2012, p. 46-48) para a revista *Gestão e Planejamento*¹ são referenciados alguns aspectos das competências gerenciais, os quais se podem conferir conceitos relacionados à articulação de liderança e gerência; aptidão, formação, ação pertinente, mobilização e combinação de recursos, conexão entre situações e aprendizado. Supõe o envolvimento com soluções para os problemas e resultados organizacionais nas dimensões: administrativa, psicossocial e política.

Galer e outros (2005 apud Barreto, Brito e França, 2012) propõem uma estrutura para gerentes que lideram, articulando os papéis de liderança e gerência. A **liderança** (grifo do autor) tem uma dimensão mais ampla e alinha potencial, condições internas e externas e interesses pessoais com necessidades organizacionais, tendo como focos: a) explorar e diagnosticar o ambiente interno e externo; b) focalizar; c) alinhar e mobilizar o pessoal; d) inspirar e motivar a equipe (GALER et al., 2005, p. 178).

Já a **gerência** (grifo do autor) alinha as partes internas da organização, mediante ações de: a) planejamento; b) organização de recursos – para desenvolver processos (formas) de trabalho; c) implementação e execução do trabalho; d) monitoração e avaliação de resultados. (GALER et al., 2005, p.178 apud Barreto, Brito e França - 2012).

Desta forma, pode-se sintetizar o perfil de competência gerencial como, a descrição do conjunto de conhecimentos (saber conceitual), habilidades (componente comportamental que se refere à capacidade de aplicar os conhecimentos, ou seja, de saber) e atitudes (componente comportamental que se refere ao querer fazer a partir do desejo e motivação pessoal) que permite à empresa manter-se atualizada e projetar para o futuro a eficácia de sua competência essencial (BRITO, 2005, p. 61 apud Barreto, Brito e França - 2012).

Assim, os atributos de um gestor seriam: capacidade para realizar e assumir riscos; ética e integridade; visão de futuro e capacidade de planejamento; orientação para processos, pessoas e resultados; capacidade de negociação e flexibilidade para mudanças; espírito inovador e criatividade; boa liderança; boa educação universitária; energia e dinamismo e capacidade de solucionar problemas (FLANNERY; HOFRICHTER; PLATEN, 1997 apud Barreto, Brito e França - 2012).

3. MÉTODO DE ESTUDO

Tomando como base o objetivo geral deste estudo - desenvolver as competências comportamentais definidas para as lideranças de base do setor operacional de uma empresa de transporte de cargas – foi utilizada a pesquisa aplicada no que tange a sua natureza, uma vez que objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, orientados à solução de problemas específicos. No que se refere à forma de abordagem do problema, tratou-se de uma pesquisa qualitativa sem intenção quantitativa, que é compreendida como um caminho, e pode funcionar como um parâmetro de produção de conhecimento, especialmente na área das ciências sociais. (Minayo, 2008 apud Cardoso e Amorim, 2010, p. 12).

¹ Retirado do artigo “Mulheres gestoras – qual o perfil de competência profissional para conciliação vida pessoal e trabalho?” publicado na revista *Gestão e Planejamento*, Salvador v. 13, n. 1, p. 43-61, jan./abr. 2012 e veiculado no site <http://www.revistas.unifacs.br/index.php/rgb> acesso em 08 de agosto de 2015.

Com relação ao objetivo, foi realizada uma pesquisa descritiva, a qual tem como finalidade primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. [...] uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados. Dentre as pesquisas descritivas salientam-se aquelas que têm por objetivo estudar as características de um grupo. (GIL, 2008, p. 28).

A partir da pesquisa descritiva, foram coletados os dados pertinentes por meio da entrevista com roteiro semiestruturado a qual foi realizada com foco em dois públicos: as próprias lideranças de base foco deste estudo e o Gerente de Operações, o qual é líder do grupo de encarregados que participou da pesquisa. Para complementar os dados obtidos a partir das entrevistas, foram utilizados como procedimentos técnicos a pesquisa documental e estudo de caso. Para este, como fontes de coleta de dados, foram utilizadas a) entrevistas; b) observação; c) documentos.

Os documentos foram representados pelos formulários de avaliação de desempenho por competências dos líderes analisados a fim de verificar as competências atuais de cada indivíduo e do mapeamento de competências.

A pesquisa documental se baseia em dados obtidos de maneira indireta que tomam a forma de documentos, tais como livros, registros estatísticos, jornais, papéis oficiais, dentre outros (Gil, 2008, p. 147).

Segundo Gil (2008, p. 57 e 58), o método de estudo de caso descreve que sua característica é atribuída ao

[...] estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados. De acordo com Yin (2005, p.32 apud Gil, 2008, p.58) o estudo de caso é um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e no qual são utilizadas várias fontes de evidência.

Um dos propósitos que instigam a utilização do estudo de caso de acordo com Gil (2008, p. 58) é o objetivo de descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação. O presente estudo se utilizou deste propósito para analisar o planejamento estratégico da companhia e seu entrelaçamento com o mapa de competências e, conseqüente impacto no desenvolvimento das lideranças por meio da análise documental dessas ferramentas.

3.1 MÉTODO DE ANÁLISE DE DADOS

A análise e interpretação compõem a fase da pesquisa que sucede a coleta de dados. Conforme esclarece Gil (2008, p. 156)

[...] a análise tem como objetivo organizar e resumir os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação. Já a interpretação tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos.

Nesta pesquisa foi utilizada a análise interpretativa, tanto para o conteúdo das entrevistas e dos documentos, quanto para as observações no trabalho. A análise interpretativa, segundo Severino (2007, p. 59), é a terceira abordagem do texto com vistas à sua interpretação, mediante a situação das ideias do autor.

[...] Interpretar, em sentido restrito, é tomar uma posição própria a respeito das ideias enunciadas, é superar a estrita mensagem do texto, é ler nas entrelinhas, é forçar o autor a um diálogo, é explorar toda a fecundidade das ideias expostas, é cortear-las com outras, enfim, é dialogar com o autor. [...] Interpretação do texto, situar o texto no contexto da vida e da obra do autor, assim como no contexto da cultura de sua especialidade, tanto do ponto de vista histórico como do ponto de vista teórico; explicitar os pressupostos filosóficos do autor que justifiquem suas posturas teóricas; aproximar e associar ideias do autor expressas na unidade com outras ideias relacionadas à mesma temática; exercer uma atitude crítica diante das posições do autor em termos de: a) coerência interna de argumentação; b) validade dos argumentos empregados; c) originalidade do tratamento dado ao problema; d) profundidade de análise ao tema; e) alcance de suas conclusões e consequências; f) apreciação e juízo pessoal das ideias defendidas. (Severino, 2007, p. 63)

Nesta direção, são apresentados na próxima seção, os resultados obtidos com a aplicação das entrevistas e a sua análise.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A partir das entrevistas aplicadas, foi possível identificar junto ao público alvo deste estudo, os líderes operacionais, e ao superior imediato desta área de negócios da empresa estudada – a área de operações – o nível de domínio dessas lideranças com relação às competências comportamentais requeridas para o seu cargo, os desafios de estarem nesta posição e que apoio da companhia gostariam de receber para se enfrentar os desafios da posição ocupada. Em paralelo, o formulário de avaliação de competências comportamentais utilizado para avaliação dos líderes operacionais serviu como apoio para compreensão dos resultados obtidos e intimidade com a ferramenta por parte desses. A seguir, será apresentado o resumo da entrevista com ambos os públicos mencionados e trechos relatados pelos entrevistados a fim de ilustrar com maior clareza a opinião dos mesmos.

A primeira pergunta do roteiro de entrevista destinado ao público alvo da pesquisa questionou se os líderes conheciam as competências comportamentais estipuladas e as atitudes esperadas para o seu cargo. Em unanimidade, observou-se que eles não possuem domínio deste assunto, sendo assim, foi solicitado aos entrevistados que relacionassem o que eles entendiam como as competências comportamentais de sua função, independente de terem certeza ou não e, neste momento, diversas tentativas surgiram como respostas. A seguir, termos que foram trazidos pelos entrevistados acerca deste questionamento: desenvolver a equipe, treinar a equipe, liderança, gestão de pessoas, suporte à equipe, integridade, transparência, cumprir regras e prazos, resultado, buscar melhorias no dia a dia, desenvolvimento próprio, acompanhar relatórios, controle de indicadores, elaborar plano de ação, redução de custos, coordenar as atividades do departamento, distribuir tarefas entre a equipe, acompanhar processos, suprir as demandas do cliente, conhecimento técnico, proatividade, comunicação, bom relacionamento, postura profissional, flexibilidade, tranquilidade, responsabilidade, organização, educação. A partir das respostas, foi possível identificar que alguns relacionaram suas atividades diárias como sendo as competências comportamentais do cargo, outros relacionaram características ou adjetivos que julgaram pertinentes a um profissional nesta posição. Em meio às respostas, algumas competências comportamentais requeridas para o cargo foram enunciadas em outras palavras sendo possível relacionar com as determinadas pela empresa, são elas (apresentadas primeiramente e, ao lado, o que foi referido pelos líderes entrevistados):

1. Promove o desenvolvimento: desenvolver a equipe e treinar a equipe.
2. Atinge o desempenho através das pessoas: coordenar as atividades do departamento e distribuir tarefas entre a equipe.

3. Foco em resultados: cumprir regras e prazos, resultado e controle de indicadores.
4. Conduz Mudanças estratégicas e inovações: buscar melhorias no dia a dia e proatividade.
5. Engaja e inspira os outros: bom relacionamento e suporte à equipe.
6. Compreende clientes e mercados: suprir as demandas do cliente.
7. Demonstra ética nos negócios: integridade, transparência e cumprir regras.

Diante deste fato, para seguir com o trabalho, foram apresentadas as competências comportamentais do cargo de Encarregado Operacional a cada líder, bem como os comportamentos que refletem tais competências. Todos os entrevistados reconheceram as competências como pertinentes ao cargo e alguns identificaram determinados aspectos semelhantes nas suas respostas. Além disto, no questionário aplicado ao gerente de operações, foi percebida consonância no que se refere ao reconhecimento de que as competências comportamentais requeridas para o cargo de encarregado operacional estão de acordo para o bom desempenho desta posição na companhia. Tal fato evidencia de que as competências comportamentais determinadas pela companhia ao público alvo deste estudo, embora não sejam claramente identificadas pelos entrevistados (liderados), são intrinsecamente percebidas e reconhecidas por líder (gerente imediato) e liderados (encarregado operacional).

Ao buscar um apoio na literatura sobre o assunto, é apresentada a perspectiva de Ruas (2009) ao referir que as competências gerenciais apresentam uma característica específica e muito importante para a gestão da empresa, uma vez que suas entregas se referem aos resultados da atividade coletiva da área que esse gestor coordena. Desta forma, são apresentados exemplos de competências gerenciais segundo o mesmo autor: orientação estratégica, gestão de processos, gestão de projetos, gestão de pessoas, gestão da mudança e gestão do conhecimento.

De acordo com Carbone (2009, p. 56) é importante que os comportamentos descritos para representar competências sejam objetivos e passíveis de observação no trabalho, indicando às pessoas o desempenho esperado. Quando a descrição não é clara nem objetiva, as pessoas tendem a dar a cada competência a interpretação que melhor lhes convém. Este trecho evidencia a importância do conhecimento por parte dos líderes operacionais com relação às suas competências comportamentais como fator de sucesso para o correto desempenho de suas funções, fator que está aquém na companhia estudada considerando as respostas obtidas.

A partir da ciência das competências comportamentais requeridas à posição de Encarregado Operacional, foi abordado na pergunta de número dois como cada sujeito tem desenvolvido essas competências. Ações empíricas foram as mais enunciadas, uma vez que a abordagem geral foi de ações voltadas à prática, nenhum dos profissionais ouvidos trouxe alguma ação exclusivamente voltada ao desenvolvimento pessoal. Duas das ações mais citadas foram: “espelhando-se em outros líderes que considera como referencia e buscando *feedback* com o superior imediato e equipe”. Outros entrevistados referiram “buscar informações com colegas de outras áreas e atualizar-se com novidades”. Há aqueles mais antigos que referiram ações realizadas pela companhia em outra época, a qual foi importante no processo de desenvolvimento: “treinamento comportamental há aproximadamente 15 anos com um profissional externo, realizado em grupo, na empresa e de forma sequenciada.” Outro referiu “estar mais focado no atingimento dos resultados da área” do que nas questões comportamentais neste momento, enquanto outros dois referiram buscar na graduação ou pós-graduação (como ambição de ingressar) uma forma de auxiliar no desenvolvimento enquanto líderes.

Seguindo esta mesma linha, no questionário aplicado ao gerente de operações, foi solicitado que ele identificasse quais são as principais competências comportamentais a serem desenvolvidas nos líderes operacionais segundo a sua percepção e a resposta foi: “liderança,

auto motivação, negociação, comunicação, trabalho em equipe e ética”. A partir das respostas obtidas de ambos os públicos (líder e liderados), observou-se que há um distanciamento entre o que é requerido pelo gerente (ações mais voltadas ao comportamento do indivíduo) e o que é percebido ou vem sendo foco de desenvolvimento dos liderados (ações mais práticas e voltadas a resultados da área, em alguns casos).

Quando o gerente de operações foi questionado de que forma as competências comportamentais dos líderes operacionais podem ser desenvolvidas, foram relacionadas as práticas a seguir: “treinamento, reuniões e orientações na área, fornecer *feedback* e orientações dirigidas a sua função”.

Na literatura, Mascarenhas (2008) refere que a ênfase em programas de desenvolvimento de lideranças deveria ser dada a competências gerenciais para a promoção da aprendizagem individual e organizacional, tais como a conversão de conhecimentos na equipe, a mediação de conflitos e intermediação de interesses, a concepção e implementação de projetos e a comunicação.

Desenvolver competências requer, portanto, a promoção e a integração de práticas capazes de dar apoio aos processos de aprendizagem dos indivíduos e grupos. Entre essas práticas, são destacadas a avaliação de competências, as práticas de *coaching* e *mentoring* e as universidades corporativas, (Bitencourt, 2004, p. 206 apud Mascarenhas).

Os maiores desafios na posição de líder são trazidos na questão de número três, sendo um desafio repetido por diversas vezes: “lidar com pessoas”. Este desafio foi trazido nos seus mais diversos aspectos, a relacionar: lidar com as diferenças de cada membro da equipe, lidar com problemas pessoais da equipe, lidar com divergência de opiniões, atingir o resultado por meio das pessoas, motivar constantemente a equipe, desenvolver a equipe e propor atividades desafiadoras, lidar com equipes que atuam à distância da base e a integração destes com os funcionários internos. Questões relativas à comunicação também foram abordadas: comunicar notícias impopulares, se fazer claro nas orientações a todos, falar em público e ausência de comunicação mais completa antes das ações que geram impacto na rotina. Alguns itens foram trazidos de forma isolado, a relacionar: um grande desafio é lidar com uma demanda sem o apoio ou respaldo do superior imediato, falta de união com alguns líderes, para algumas áreas a estrutura de reporte não é clara, lidar com críticas, administrar a pressão que é exercida de todos os lados (funcionários, líder e cliente), ausência de gestão à vista dos indicadores, o atingimento da meta do departamento depender de outras áreas, equilibrar aspectos administrativos e operacionais, lidar com a jornada de trabalho que o segmento exige (todos os finais de semana há expediente) e lidar com o momento atual da companhia no que tange às mudanças previstas a partir de possível incorporação com outro grupo do mesmo segmento.

Charan (2012) separa a hierarquia em seis passagens na carreira profissional, sendo a primeira delas, a Passagem 1, de gerenciar a si mesmo a gerenciar outros, a passagem que aborda o foco deste estudo: encarregado operacional. Seguindo sua teoria, a mudança mais difícil para os gestores na Passagem 1 envolve valores.

[...] Eles precisam aprender a valorizar o trabalho de gestão em vez de apenas tolerá-lo. Eles devem acreditar que alocar tempo aos outros, ao planejamento e ao coaching e a tarefas similares é necessário e faz parte de suas responsabilidades. Mais do que isso, eles devem ver esse trabalho direcionado aos outros como essencial para o sucesso. [...] As mudanças de valores só ocorrerão se a administração reforçar a necessidade de mudar crenças e se as pessoas descobrirem que têm sucesso em seus novos cargos depois de uma transição de valores. (CHARAN, 2012, p. 18)

Ainda seguindo a linha de abordagem do autor, Charan (2012, p. 17) refere que as habilidades que as pessoas deveriam aprender nesta primeira passagem de liderança incluem: planejamento do trabalho, definição de tarefas, atribuição de tarefas, motivação, orientação e mensuração do trabalho dos outros.

Um contraponto interessante de acrescentar ao questionamento que aborda os desafios de ocupar a posição de liderança, principalmente quando esta é, na maioria do caso dos entrevistados, a primeira experiência, é mencionar a abordagem de Kouzes e Posner (1991, p. 280) que referem o desafio como algo importante para realizar o melhor enquanto líder. O desafio é o ingrediente-chave para as pessoas gostarem daquilo que fazem, uma vez que o desafio é crucial para o aprendizado e a ampliação da carreira, necessário testar-se contra tarefas novas e difíceis é fator relevante para progredir na carreira.

Nesta direção, é questionado na pergunta de número quatro de que forma a empresa pode auxiliar o líder na condução desses desafios enunciados. A grande maioria dos entrevistados trouxe o treinamento como sendo um importante aliado para auxiliá-los a enfrentar os desafios do cargo, dentre eles, foram relacionados os treinamentos focados em: liderança, comportamento, comunicação, recrutamento e seleção e alguns técnicos voltados à área de expedição e no sistema de operações da empresa. Outra sugestão trazida foi material para leitura que aborde o assunto de liderança, a fim de manterem-se atualizados e em constante contato com o tema.

As lideranças sugeriram a retomada das reuniões semanais com o grupo de encarregados operacionais, supervisores e gerentes de operações e filial com o intuito de estarem munidos das informações de todos os subsistemas e próximos uns dos outros, facilitando a comunicação, principalmente no repasse de atividades entre os setores e para “conhecer um pouco mais da área do outro para compreender o impacto na outra área”, conforme comentado por um líder entrevistado. Ainda nesta linha, outro líder referiu que uma das formas de “instigar o sentimento de responsabilidade nas pessoas seria formalizar ata em reuniões com os responsáveis por cada combinação realizada. Desta maneira, as reuniões seriam mais produtivas e objetivas.”

Foi solicitado como uma das formas de apoio na condução dos desafios, a prática de *feedback* mais regular, dos supervisores ou gerentes para com os encarregados a fim de terem um momento para serem orientados e saberem como estão se desenvolvendo. Outro aspecto que foi trazido e está relacionado ao *feedback*, é ter mais momentos para serem ouvidos, podendo assim compartilhar das demandas diárias, facilitando o entendimento dos superiores imediatos (supervisores e gerentes) no que tange as suas dificuldades e agilizando a tomada de decisão a partir desta ciência de informações. Para as lideranças promovidas recentemente, “procedimentos das áreas e definições claras de prioridade ao assumir um departamento” podem facilitar a adaptação de quem está à frente das atividades pela primeira vez.

Para concluir os apontamentos trazidos na questão de número quatro, algumas lideranças aduzem que o apoio que necessitam está voltado à retenção de pessoas. Estão cientes da rotatividade do segmento, mas ações que o auxiliem na retenção dos profissionais são importantes, como por exemplo, “investir em uma área de lazer para os funcionários terem um espaço de descanso no período de intervalo” é uma das ações sugeridas por um dos entrevistados.

Em seu livro, Pipeline de Liderança, Charan (2012) refere diversas práticas como exemplos a serem exercitadas pelas empresas que procuram auxiliar suas lideranças no desenvolvimento de suas habilidades, são elas:

- Coaching e *feedback* 360 graus para auxiliar a lidar na transição de liderança. Neste, enxergar como está sendo percebido pelo grupo de trabalho e, através do *coaching*, aprender a conduzir as oportunidades de melhoria identificadas. A associação de ambas as práticas, *feedback* e *coaching*, possibilita a mudança de valores, tão

indispensável neste momento de transição da primeira linha de liderança, tais como: obter resultados por meio de outros e ver-se como um gestor.

- Treinamento que além de auxiliar no aprimoramento de determinada capacidade, também possibilita a entender o que a empresa espera do profissional enquanto gestor.
- Aprendizado e parceria com os colegas. Discussões organizadas com os colegas que recentemente passaram pela mesma transição podem representar uma boa experiência de aprendizado. A parceria é uma abordagem mais prática para a aquisição de habilidades, sugerir que a equipe realiza benchmarking com empresas locais constitui outra ferramenta de aprendizagem.
- Reuniões, leituras e viagens: técnicas que podem complementar uma intervenção mais direta.

A próxima pergunta abordada foi a questão de número cinco que buscou investigar qual foi a preparação que o entrevistado recebeu para ocupar a posição de líder operacional. Nesta questão observou-se que a maioria das respostas abordou a aprendizagem na nova posição de forma empírica. Diversos relatos referiram não ter recebido preparo para ocupar a posição de líder, seguido por “aprendizagem na prática, como braço direito dos encarregados, enquanto ocupava a posição de assistente”, referindo que nesta ocasião era possível “observar as atitudes positivas das lideranças e registrar como exemplo”. Outros alegaram terem sido acompanhados pelo encarregado do outro turno, mais experiente, ter recebido *feedback* do supervisor ou ainda um esboço dos pontos críticos da área, indicando em que aspecto focar esforços, orientado pelo gerente da área. Os líderes atuais com mais tempo de empresa, trouxeram a informação de alguns cursos fornecidos pela empresa, *in company*, que abordavam questões relacionadas a comportamento, administração do tempo e alguns até técnicos, voltados à área. “Nesta época, até os diretores participavam, inseridos nos grupos de treinamento e ao final tínhamos que apresentar um trabalho sobre o tema abordado”, relata uma das lideranças ouvidas.

Na observação presenciada, a prática mais atual que tem sido aplicada às novas lideranças, quando necessário ou solicitado pela área em que a nova liderança será inserida é o que se chama de estágio padrão, no qual o líder ou qualquer outro colaborador que seja identificada a necessidade de maior domínio sobre outras áreas que impactarão na sua área de atuação é encaminhado a realizar nos demais subsistemas. A metodologia se desenvolve na elaboração de um roteiro de área indispensáveis ao conhecimento do novo funcionário e este, a partir de horários pré-combinados, visita cada área mencionada neste roteiro e recebe um panorama da mesma pelo líder, na qual pode esclarecer dúvidas e relacionar com a sua área de destino.

Seguindo esta mesma abordagem, o gerente de operações foi questionado quanto a sua sugestão de suporte a ser conferido aos líderes operacionais que ocuparam a posição de liderança recentemente. Recomendou a execução de um plano de desenvolvimento técnico e comportamental, seguido de acompanhamento e suporte do líder direto, *feedback* e reuniões de alinhamento com seus pares. Considerando que o superior imediato possui relevante influência na evolução da equipe, o gerente de operações, numa outra pergunta, foi questionado sobre qual o seu papel no desenvolvimento das competências comportamentais requeridas às lideranças operacionais e, como resposta, referiu que a sua atribuição se baseia no “desenvolvimento do plano para cada indivíduo, visando suas características, orientação da carreira dentro da organização, alinhando suas expectativas com as expectativas da companhia e fornecendo *feedback* com frequência”.

Ao analisar as duas respostas foi possível perceber que a prática de *feedback* é uma ferramenta solicitada pelos líderes operacionais como algo a ser realizado com mais frequência a fim de apoiá-los na condução dos desafios da posição ocupada. Por outro lado, o gerente de operações refere que esta é uma importante prática na condução e desenvolvimento

das competências comportamentais dessas lideranças, entretanto percebeu-se que, apesar de ambas as partes reconhecerem o *feedback* como algo relevante, a prática continuada desta ferramenta tem sido insuficiente ou em frequência inferior ao almejado por ambas as partes, de acordo com os próprios relatos.

Na esteira de tal consideração atrelada à prática de que na empresa estudada, as competências comportamentais fazem parte da avaliação de desempenho, é referido o conceito de Lacombe (2011, p. 54 e 55) o qual aduz que a prática constante de *feedback* facilita o diálogo, especialmente se for adotado o sistema de administração por metas, com compromissos recíprocos de resultados a serem alcançados. Um *feedback* tempestivo e bem comunicado proporciona condições excelentes para as pessoas se aperfeiçoarem e crescerem profissionalmente. Tal teoria reforça a demanda que parte do gerente do grupo de líderes entrevistados bem como dos próprios líderes operacionais no que se refere à demanda por uma prática mais frequente de *feedback* e na própria credibilidade concedida à ferramenta como indispensável no desenvolvimento das equipes e aproximação de líderes e liderados.

Como avalia se as competências comportamentais do time de lideranças operacionais estão desenvolvidas foi mais um questionamento direcionado ao gerente de operações, o qual referiu que seu parecer é baseado pelas “atitudes, desempenho e resultados na função”. A partir da observação presenciada, é conveniente enfatizar que o desempenho e atingimento dos resultados estipulados às lideranças são mensurados e formalizados pela ferramenta de avaliação de desempenho aplicada anualmente pelo superior imediato em consonância com o liderado, a qual compreende três ciclos: abertura, em que são definidas as metas departamentais e plano de desenvolvimento individual; revisão, momento direcionado à verificação do andamento das metas e oportunizado o momento de ajustes necessários das mesmas a partir de imprevistos e, fechamento, ocasião em que é verificado se cada meta foi atingida, por meio das evidências registradas no documento de avaliação de desempenho.

A pessoa expressa a competência quando gera um resultado no trabalho, decorrente da aplicação conjunta de conhecimentos, habilidades e atitudes – os três recursos ou dimensões da competência (Durand, 2000 apud Carnone, 2009, p. 77). Complementando este pensamento, os autores Dutra, Fleury e Ruas (2008, p. 152) referem sobre o relevante papel dos instrumentos de avaliação de desempenho como ferramenta para os líderes: instrumentos de avaliação de pessoas funcionam como um parâmetro de checagem para orientação dos profissionais e também têm um papel importante na comunicação para as pessoas sobre o que a empresa espera delas (comportamentos, atitudes, conhecimentos, etc), permitindo a auto-orientação das pessoas na execução o seu trabalho.

Para finalizar a pesquisa aplicada a ambos os públicos, foi aberto espaço para comentários e sugestões acerca do assunto. As lideranças operacionais trouxeram alguns fatos novos, entretanto na sua maioria, aproveitaram o espaço para enaltecer alguns tópicos já trazidos anteriormente, porventura a fim de deixar claro suas carências ou pontos de alerta. A seguir, a relação aduzida por este público: treinamento, como não podia deixar de ser, foi referido novamente como sugestão à empresa. Aplicar mais treinamentos com foco em gestão de pessoas e desenvolvimento de pessoas; desejam receber orientações de como desenvolver suas equipes e orientações de como devem tratar os assuntos em suas áreas. Ainda nesta linha, almejam saber como são percebidos pelos outros colegas encarregados e superior imediato, neste contexto é trazida mais uma vez a necessidade da prática regular de *feedback* e, um elemento novo: a seriedade com a aplicação da avaliação de desempenho que, devido alegação de falta de tempo, geralmente é deixada para execução nos últimos instantes do prazo, não conferindo a devida atenção requerida para o processo. Alguns solicitaram a oportunidade de se experimentar enquanto líder de outra área que demande mais conhecimento ou que seja considerada área crítica no negócio, a fim de se desenvolver técnica e comportamentalmente.

Outro ponto que foi repetidamente abordado foi a necessidade de equiparação do nível de auxílio entre os colegas líderes. Pontuando desde aspectos relacionados a pares com atitudes e comportamentos afins, priorizando a conciliação entre os interesses da empresa e dos funcionários até compromisso das áreas, na figura dos encarregados no que tange ao envolvimento e solução de problemas com foco no coletivo. Em resumo, “entender que minhas ações impactarão na outra área e se comprometer com isto”, conforme relatou uma liderança entrevistada.

Comunicação foi outro elemento chave mencionado neste momento da pesquisa. Como comentário, foi referenciado que são necessárias informações mais detalhadas e definidas a fim de sanar eventuais boatos que são estabelecidos a partir de lacunas na informação. A sugestão que vem de encontro a este item é a de ter mais frequente a figura do “gerente reunindo os departamentos e comunicando, de uma única vez, o que deve ser informado”. Seguindo esta linha, foi mencionada a demanda por mais agilidade na tomada de decisão por parte dos superiores das lideranças operacionais, “a ausência de informação causa receio na tomada de decisão do encarregado operacional”, mencionou liderança entrevistada.

Embora tenham líderes que tenham referido enxergar que a empresa concede oportunidade de crescimento às pessoas, houve entrevistados que alegaram a necessidade de mais oportunidades para internos (fator motivacional da equipe impactando na retenção, aspecto trazido na pergunta de número quatro destinada aos líderes operacionais) agregada a esta a sugestão de incremento da área de lazer com livros, revistas e mesa para jogos (demanda recorrente da equipe noturna).

Quando o gerente de operações foi abordado acerca de seus comentários e sugestões com relação ao tema, o mesmo manifestou o seu “desejo de realizar um trabalho junto ao departamento de Recursos Humanos de mapeamento e plano individual, pois temos diversos líderes com características bem distintas na organização”.

5. PLANO DE AÇÃO

É apresentado, a seguir (apêndice), o plano de ação baseado na análise dos resultados apontados em ambas as pesquisas a fim de definir as estratégias necessárias à execução do plano de capacitação das chefias com enfoque comportamental.

6. CONCLUSÃO

Partindo-se do pressuposto de que a habilidade de liderança é configurada com base em conjuntos de comportamentos que possibilitam aumentar a eficácia na condução dos liderados e resultados da área de atuação, confere-se às competências comportamentais relevante destaque na formação de um líder. Com o dinamismo das empresas, a demanda por formação de novas lideranças em um curto espaço de tempo se tornou inevitável e diante deste cenário foi fomentada a busca por informações que proporcionassem o desenvolvimento desse estudo o qual se destinou à identificação de como desenvolver as competências comportamentais definidas para as lideranças de base do setor operacional de uma empresa de transporte de cargas.

A partir dos questionários aplicados a ambos os públicos, encarregados operacionais e gerente de operações, foi possível identificar informações que forneceram subsídios para atingir o propósito deste estudo, a iniciar pela apresentação das competências comportamentais aos líderes operacionais, as quais foram determinadas pela companhia e ao perceber que não havia total domínio pelo público alvo deste estudo, foram lembradas no momento da entrevista, a relacionar: (1) promove o desenvolvimento; (2) atinge o desempenho através das pessoas; (3) foco em resultados; (4) conduz mudanças estratégicas e inovações; (5) engaja e inspira os outros; (6) compreende clientes e mercados; (7) demonstra ética nos negócios.

Apesar de o estudo ter revelado que as lideranças operacionais da companhia estudada não possuem pleno domínio das competências comportamentais exigidas para o seu cargo, ao serem instigadas a relacionar sobre este item a partir do que acreditavam ou conheciam, foi demonstrada coerência com o determinado pela empresa, na maioria dos entrevistados, tal aspecto revela que o grupo de competências comportamentais estipulado pela companhia estudada está de acordo para o cumprimento das responsabilidades desses líderes. Para alguns, ainda há confusão entre competências comportamentais e tarefas atinentes ao cargo, sendo este um ponto de alerta à companhia utilizada para o estudo, uma vez que a clareza sobre as competências comportamentais requeridas para determinada posição é fator indispensável ao desenvolvimento da liderança, a qual servirá como orientador às atitudes que deverão ser fortalecidas.

Considerando as competências comportamentais já identificadas pela empresa como sendo indispensáveis ao desempenho das atribuições de líder operacional, o gerente de operações, superior imediato do grupo de líderes entrevistado, ao apontar como competências comportamentais a serem desenvolvidas por este grupo a seguinte relação: liderança, auto motivação, negociação, comunicação, trabalho em equipe e ética, evidenciou as lacunas a serem preenchidas por estes líderes o que reforça o distanciamento do que é requerido pelo superior imediato do grupo de líderes (aspectos voltados ao comportamento do indivíduo e alinhado ao requerido pela organização) e o que foi apontado pelos encarregados operacionais (ações voltadas a resultados e atividades, em consonância com a ausência de domínio acerca do quais são as competências comportamentais da sua posição).

O que se percebe a partir do exposto no parágrafo anterior é que a ausência de clareza acerca das competências comportamentais do cargo para os encarregados operacionais impacta diretamente no que é percebido como aspectos a serem desenvolvidos por eles mesmos, os quais não atendem em sua totalidade o que o gerente de operações do grupo identifica como competências que requerem ação. Este cenário gera uma realidade adversa ao desenvolvimento, uma vez que quem precisa ser desenvolvido também carece de informação para buscar aperfeiçoamento focado no que realmente precisa e quem aguarda por uma equipe consistente, permanece frustrado com o resultado insatisfatório.

A partir dos resultados obtidos, pode-se inferir que falta um direcionamento e acompanhamento mais eficaz ao grupo por parte do superior imediato no momento inicial da passagem do nível operacional para a liderança, em que ações que devem ser priorizadas para o seu desenvolvimento estão deixando de serem expostas com clareza. Desta forma, percebe-se uma busca dos encarregados operacionais por desenvolvimento de uma forma genérica e sem foco, em que foram trazidas ações como busca por *feedback* com líderes e colegas e procura por atualização sobre o assunto liderança sob a forma de leituras compartilhadas entre o próprio grupo de líderes. Ações que devem ser valorizadas, mas que estão muito insipientes para atingir o que se espera desenvolver de acordo com os desafios alegados pelo grupo entrevistado: lhes falta domínio para lidar com situações que envolvam gestão de pessoas e desenvolvimento da equipe de subordinados, comunicação, lidar com a pressão e fortalecer a união entre as áreas.

Através do estudo foi possível identificar quais são as lacunas a serem desenvolvidas a partir do que foi determinado como competências comportamentais requeridas à posição de encarregado operacional, são elas: gestão de pessoas, engajar e inspirar os outros e promover o desenvolvimento. Como ações para desenvolver tais competências, houve semelhanças entre o que foi sugerido pelo gerente de operações e o que foi apresentado como demanda pelo grupo de líderes, a relacionar: treinamentos com foco em gestão de pessoas e desenvolvimento de pessoas e alguns técnicos focados na área de atuação; reuniões e orientações na área; fornecer *feedback* e orientações dirigidas à função do líder.

Diante das lacunas a serem desenvolvidas e das demandas oriundas dos próprios membros da equipe de líderes operacionais e gerente de operações, foi proposto um plano de capacitação para desenvolver as competências comportamentais do grupo de encarregados operacionais e, conseqüentemente fortalecer a equipe. O plano apresentou ações que abarcam desde a exposição dos resultados obtidos através da entrevista realizada com ambos os públicos, ao gerente e supervisores operacionais bem como ao gerente de filial a fim de tornar públicas as demandas de cada ação a ser desenvolvida bem como propor um calendário com a aplicação e monitoramento das ações.

Baseando-se na crença de que trabalhar com competências exige, sobretudo, transparência nas relações entre gestor e subordinado, a proposta de capacitação se baseou em ações voltadas à aproximação da equipe de líderes operacionais com seus superiores imediatos por meio de ações de constante troca de *feedback*, disponibilização de material para leitura sobre o tema liderança, planejamento do trabalho e definição de tarefas por meio de reuniões periódicas além de orientação e mensuração do trabalho da equipe.

As práticas sugeridas no parágrafo anterior, em sua maioria, não são novidades para a companhia estudada, todavia é percebido que a ausência de uma cobrança mais efetiva nas ações dos superiores imediatos para com os seus líderes subordinados se faz necessária considerando que outras atividades preenchem a rotina desses superiores que acabam por não priorizar um acompanhamento contínuo e próximo do grupo de encarregados operacionais. Considerando este aspecto, foram inseridas no plano de ação, reuniões periódicas com o grupo de encarregados operacionais a fim de este acompanhamento de desenvolvimento não permanecer inteiramente no domínio do superior imediato, possibilitando a construção a quatro mãos de um plano de desenvolvimento para cada líder.

Nesta direção, é relevante enfatizar de que a aplicação das ações propostas será efetiva mediante o envolvimento do superior imediato bem como do gerente da filial neste processo. O trabalho de conscientização que deve ser realizado a partir do compartilhamento dos resultados deste estudo será indispensável para o sucesso e continuidade das ações, uma vez que este trabalho inicia na relação de compromisso com o desenvolvimento da equipe de encarregados operacionais por parte dos líderes destes. Tal engajamento repercutirá imediatamente no processo de avaliação de desempenho, o qual deve ser uma das ferramentas

a ser retomada com mais esmero por ambos os lados: avaliado, tendo seus resultados medidos e registrados e, para o avaliador, um momento para aproximar-se mais da realidade do líder operacional, além de ser uma oportunidade de *feedback*, prática tão referenciada pelos entrevistados.

Além das demandas destinadas ao superior imediato do grupo de líderes e ao gerente de filial, é oportuno enaltecer a prioridade da companhia em desenvolver e aplicar, com força de trabalho interna ou externa, treinamentos voltados ao desenvolvimento das questões comportamentais já sinalizadas por ambos os grupos entrevistados, aspecto este que demonstrou haver carência na prática regular de treinamentos voltados ao desenvolvimento ou fortalecimento das competências comportamentais.

Certamente a aplicação das ações levantadas impactará em encarregados operacionais mais apropriados e coesos à frente de seus times, contribuindo com uma entrega de maior qualidade uma vez que estarão munidos de mais informações, sejam essas de cunho comportamental por intermédio do *feedback* periódico ou no aspecto técnico, a partir de material para estudo ou avaliação de desempenho elaborada em conjunto, dentro outros já mencionados.

Ressalva-se que os apontamentos levantados nas pesquisas aplicadas a ambos os públicos não podem ser considerados como padrão para serem utilizados como regra, uma vez que os dados representam as percepções de indivíduos que vivenciaram as mesmas experiências nesta companhia por se tratar de um grupo específico (encarregados operacionais de uma única filial), se relacionaram com um mesmo grupo de pessoas num determinado espaço de tempo e, este contexto poderá sofrer alterações à medida que cada um confere suas impressões a partir de suas experiências, sendo adequado realizar consultas sistemáticas com este público a fim de garantir resultados eficazes e adaptados à realidade de determinado momento.

Realizando um entrelaçamento entre o que foi almejado pelo grupo de líderes operacionais como apoio ao seu aperfeiçoamento no que concerne às competências comportamentais e o que foi mencionado como reconhecimento de sua responsabilidade no desenvolvimento do grupo de líderes sob a sua gestão pelo gerente de operações, é possível inferir que a companhia estudada, embora apresente condições adversas por meio dos relatos, possui viabilidade de manter um programa de desenvolvimento continuado ao grupo de encarregados operacionais desde que as práticas propostas se mantenham sob monitoramento a fim de garantir a realização contínua das ações estabelecidas e a manutenção de um padrão de desenvolvimento.

Referências

AMORIN, Maria Cristina; CARDOSO, Paulo André. **Liderança e âncoras de carreira: uma experiência de identificação dos perfis dos líderes**. PUC, São Paulo, 2010.

ANDRADE, Jairo e Borges; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana. **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho – Fundamentos para a Gestão de Pessoas**. Porto Alegre: Bookman e Artmed, 2006.

BARRETO, Maria Apresentação; BRITO, Lydia Maria Pinto; FRANÇA, Daysiane Simões Andrade de. Mulheres gestoras – qual o perfil de competência profissional para conciliação vida pessoal e trabalho? **Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 13, n. 1, p. 43-61, jan./abr. 2012 e veiculado no site <http://www.revistas.unifacs.br/index.php/rgb> acesso em 08 de agosto de 2015.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott. **Administração em Recursos Humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento: processos e operações**. São Paulo: Pearson, 2006.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz; VILHENA, Rosa Maria de Paula. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3ª edição. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CARVALHO, Julyana; DINIZ, Maria; MARTINS, Vitor. **Desenvolvimento de competências gerenciais de micro e pequenas empresas com uso da Aprendizagem Baseada em Problemas**. EPAEP, 2015.

CHARAN, Ram; DROTTER, Stephen; NOEL, Jim. **Pipeline de liderança: o desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo**. 2ª Edição, São Paulo: Elsevier: SJJ, 2012.

DUTRA, Joel Souza; FLEURY, Maria Tereza Leme e RUAS, Roberto (organizadores). **Competências - Conceitos, Métodos e Experiências**. São Paulo: Atlas, 2008.

FISCHER, André Luiz. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. P. 11-34, 2002. Acesso pelo site: História da Administração. <http://www.historiadaadministracao.com.br/jl/artigos/204-um-resgate-conceitual-e-historico-dos-modelos-de-gestao-de-pessoas>>. Acesso em 13 de setembro de 2015.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 2008.

HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori; TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes; ZACCARELLI, Laura Menegon (organizadoras). **Gestão do Fator Humano: Uma visão baseada nos stakeholders**. 2ª Edição. São Paulo: Saraiva, 2008.

KOUZES, James M; BARRY Z. Posner. **O desafio da liderança**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. 2ª edição. São Paulo: Saraiva, 2011.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão Estratégica de Pessoas**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

RUAS, Roberto. **Observações acerca do conceito, natureza e aplicação da noção de competências nas empresas**. Porto Alegre: material não publicado, 2009.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 2007.

APÊNDICE A: ENTREVISTA DESTINADA AOS LÍDERES OPERACIONAIS

Roteiro de entrevista:

1. Você conhece as competências comportamentais estipuladas e as atitudes esperadas para o seu cargo? Quais são?
2. Como tem desenvolvido as competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) comportamentais previstas para o seu cargo?
3. Quais os maiores desafios na posição de líder?
4. Como a empresa pode auxiliá-lo na condução desses desafios?
5. Que preparação você recebeu para ocupar a posição de líder operacional?
6. Comentários, sugestões, dúvidas.

APÊNDICE B: ENTREVISTA DESTINADA AO SUPERIOR IMEDIATO DOS LÍDERES OPERACIONAIS

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EMPRESARIAL**



Entrevista para o Trabalho de Conclusão de Curso

Porto Alegre, 24 de setembro de 2015.

Caro gestor

Você está convidado a participar de uma pesquisa acadêmica do curso de Gestão Empresarial, da aluna Viviane de Lima, que tem como objetivo desenvolver as competências comportamentais definidas para as lideranças de base do setor operacional.

A pesquisa se dará por meio de entrevista semi estruturada e abordará aspectos relativos à percepção do grupo de líderes que compõe o público alvo desta pesquisa no que tange às competências comportamentais pré-estabelecidas pela companhia em estudo.

Levando em consideração a sua percepção e vivência na posição de líder operacional, favor responder ao questionário de pesquisa que segue.

Conto com a sua colaboração e desde já agradeço.

Atenciosamente,
Viviane de Lima

Perguntas:

1. O que você identifica como principais competências comportamentais a serem desenvolvidas nos líderes operacionais?
2. Você acredita que as competências comportamentais requeridas para o cargo de encarregado operacional estão de acordo para o bom desempenho desta posição na companhia?
3. Como as competências comportamentais dos líderes operacionais podem ser desenvolvidas? Cite sugestões.
4. Que suporte você sugere para os líderes operacionais que ocuparam a posição de liderança recentemente?
5. Qual o seu papel no desenvolvimento destas competências?
6. Como avalia se as competências estão desenvolvidas?
7. Comentários, sugestões, dúvidas.

APÊNDICE C (EM MEIO ELETRÔNICO): PLANO DE AÇÃO