

LIDERANÇA POR COMPETÊNCIA: EFICÁCIA DO LÍDER APÓS MUDANÇA DE CENÁRIO

LEADERSHIP BY COMPETENCE: EFFECTIVE OF THE LEADER AFTER
CHANGING ENVIRONMENT

Maria Glória da Cunha

Graduando no Curso de Administração da Universidade Potiguar - Campus de Mossoró/RN.

Ricleyton de Oliveira Bezerra

Graduando no Curso de Administração da Universidade Potiguar - Campus de Mossoró/RN.

Edna Michelle Borges Medeiros

Mestre em Administração. Professora Universidade Potiguar - Mossoró/RN.

Envio em: Maio de 2014

Aceite em: Agosto de 2014

RESUMO

No cenário atual, onde os conceitos de liderança ganham grande importância para o desenvolvimento da atividade empresarial, seja uma empresa de pequeno ou grande porte, acredita-se que haja influência das competências e do perfil de cada gestor no alcance do sucesso. Embasando-se na liderança situacional de Hersey e Blanchard (1986) e as competências gerenciais de Gramigna (2002), assim como em pesquisa desenvolvida nas empresas Pizzaria UUH e SENAI CET - Ítalo Bologna, este estudo teve por objetivo identificar a possibilidade de um líder de sucesso ser competente para obter os mesmos resultados independentes do cenário empresarial em que se encontram. A metodologia utilizada se constituiu da aplicação de pesquisa quantitativa e qualitativa, por meio de questionários adaptados de Vasconcelos (2007) e Lima (2010), tendo o primeiro envolvido grupo de liderados das empresas supracitadas, e o segundo os gestores. O resultado da pesquisa demonstrou que os gestores assumem perfis específicos e competências diversas para liderar com eficiência, sendo baixas as probabilidades de sucesso quando se trata de liderarem empresas com ambientes empresariais distintos. Ao atingir esta evidência e sanar a problemática apresentada, o objetivo deste trabalho fora alcançado com êxito, proporcionando maior compreensão da importância na figura do líder e as qualidades necessárias para a função de gestor.

Palavras-chave: Gestão de competências gerenciais. Perfil de liderança. Aprendizagem gerencial.

ABSTRACT

In the present scenery, where the concepts of leadership are of key importance for the development of business activity, be it small or large, it is believed that there is influence of the skills and profile of each manager in achieving success. Basing on situational leadership from Hersey and Blanchard (1986) and managerial skills from Gramigna (2002), as well as research conducted in companies Pizzaria UUH and SENAI CET - Italo Bologna, this study aimed at identifying the probability of a successful leader being competent to get the same results regardless of the business environment in which he find himself. The methodology consisted of the application of quantitative and qualitative research, using questionnaires adapted from Vasconcelos (2007) and Lima (2010), the first group involving led from the above companies, and the second to the managers. The research result showed that managers take specific profiles and different skills to lead effectively, with low rates of success when it comes to leading companies with different business environments. By achieving this evidence and solve the presented problem, the aim of this work was achieved successfully, providing greater understanding of the importance of the figure of the leader and the qualities needed for the role of Manager.

Key words: Administration of management skills. Leadership profile. Managerial learning.

1 INTRODUÇÃO

Tendo em vista o contexto atual do mercado competitivo, com o constante surgimento de pequenos negócios e a evolução contínua das práticas de produção e comercialização, quando é compreendida a verdadeira importância da administração de uma organização, implica-se para com líderes com o perfil e competências necessárias. A capacitação dos líderes fornece competências para que possam gerir pequenas equipes ou toda uma empresa com convicção, habilidades teóricas e práticas.

A liderança por competência proporciona vantagens indiscutíveis, como a segurança nas decisões do gestor, uma vasta quantidade de possíveis estratégias a serem tomadas, maior facilidade na detecção e resolução de problemas ou riscos, assim como oportunidades. Entretanto, cabe salientar que, cada cenário empresarial exige um grupo diferente de competências a serem utilizadas, onde o mau uso seja ele menor do que o necessário ou maior do que o possível para a empresa poder acarretar em perdas e/ou deficiências.

Haja vista este preceito, faz-se necessário o estudo posterior dos distintos ambientes empresariais que compõem o mercado para que se entenda a possibilidade de aplicação e a probabilidade de sucesso da liderança por competência.

No cenário atual, no qual a competitividade e originalidade são fatores irrenunciáveis, englobando pequenas empresas as multinacionais, centralizam-se as ambições em líderes, discriminando as competências. Diante dessa realidade, existe o questionamento quanto à complexidade da liderança em empresas com diferentes portes e segmentos de mercado: Um líder de sucesso seria competente para obter os mesmos resultados, apresentando as mesmas competências gerenciais, independente do cenário empresarial em que se encontra?

Esta obra se fundamentou nos ensinamentos de doutrinadores e na realidade da liderança em empresas totalmente distintas, a Pizzaria UUH e o SENAI – CET Ítalo Bologna, tendo por objetivo, dar-se o perfil de cada gestor perante seus liderados, ponderar as competências desenvolvidas pelos gestores diante da realidade de cada empresa, na pretensão de identificar as habilidades de liderança, através das competências dos gestores, no intuito de ponderar o perfil dos líderes da pequena e grande empresa.

Mediante a construção do presente artigo, foram realizadas pesquisas em empresas de grande e pequeno porte, sendo estas, Serviço Nacional de Aprendizagem

Industrial – SENAI – é uma entidade de direito privado, organizada e administrada pela Confederação Nacional da Indústria, nos termos do Decreto-Lei nº 4.048, de 22 de Janeiro de 1942. Atuando há 42 anos no mercado da cidade de Mossoró/RN o SENAI- CET Ítalo Bologna é composto atualmente por um quadro funcional de 49 colaboradores.

A Pizza e Sanduiche UUH no Ponto Ltda ME, de nome fantasia: Pizzaria UUH, fundada em Abril de 1998 por Neirone Dantas da Silva, atualmente situada na cidade de Mossoró/RN, uma organização de direito privado, administrada por gestão familiar, possui quadro funcional de 5 colaboradores. A Pizzaria UUH, atua no segmento de alimentos, o qual é responsável pela comercialização e produção industrial de comida para consumo.

2 REFERENCIAL TEORICO

2.1 LIDERANÇA

A liderança consiste na habilidade de gerir um grupo de pessoas, coordenando-as para que se tornem uma equipe que produz efeito positivo para o crescimento da organização. Tourinho (1982, p. 59) define liderança como “a atividade de influenciar pessoa a cooperar na consecução de um objetivo que consideram para si mesmo, desejável”.

Evidencia-se a complexidade da relação entre o líder e os liderados. A eficácia do líder depende estritamente da colaboração da equipe, como relata Chemers e Ayman (1993, apud BERGAMINI, 2009, p. 15) ao deliberar que “os seguidores afetam o poder de influência do líder, o estilo do seu comportamento, assim como o desempenho do próprio grupo através do seu processo de percepção, valorização e julgamento”.

É primordial que o líder mantenha a harmonia no ambiente de trabalho, de modo encaminhar o desenvolvimento da equipe rumo ao objetivo principal e obter resultados eficientes. A competição atual solicita liderança em cada nível da empresa. Sem a liderança que satisfaça aos requisitos acima citados, torna-se cada vez mais distante o futuro desejável para a organização e para o ambiente empresarial. Ausência ou a falta de efetividade na liderança provoca o descontrole da organização, sobretudo, uma empresa sem objetivos acarretará à desvalorização da empresa, ou até mesmo a dissolução.

2.2 GESTÃO POR COMPETÊNCIA

A gestão por competências propõe-se a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização – individual, grupal e organizacional –, as competências necessárias à consecução de seus objetivos (CARBONE 2006, p. 50). Katz (1986) impõe três competências básicas denominadas como competência técnica, individuais e organizacionais as quais se unem, gerando outras variadas.

2.2.1 COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

Essas competências são as características organizacionais próprias de uma empresa, que não podem ser copiadas. Prahalady e Ramaswam (2003) enfatizam que as competências essenciais são os fatores determinantes do diferencial competitivo. Diante dessas diretrizes, compreende que as competências essenciais englobam uma série de fatores, sejam eles físico, abstratos, organizacionais, ou de recursos humanos, que criam as capacidades geradoras de vantagem competitiva.

As competências organizacionais compõem a caixa de ferramenta indispensável para a eficácia da organização, viabilizando o necessário para que os objetivos estratégicos sejam alcançados. Segundo Ruas, Antonello e Boff (2005) essa ponderação compreende a capacidade da organização, presentes nos procedimentos internos ou de relação com o meio externo, onde se aplicam experiências, práticas e metodologias, do mesmo modo que fatores abstratos como os valores e a cultura da empresa. Pode-se compreender, portanto, que a competência organizacional trata a capacidade e habilidade dos indivíduos que compõem a característica única de cada empresa.

2.2.2 COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS

De modo geral, a competência individual é responsável por diferenciar um indivíduo de outro em relação ao desempenho de sua função. Boterf (1994, apud DUTRA, 2009, p. 22) disserta que a competência individual “não é um estado ou conhecimento que se tem, nem é resultado de treinamento. É, na verdade, colocar em prática, em determinado contexto, o que se sabe”. O profissional é competente quando consegue unir os conhecimentos teóricos e os conhe-

cimentos práticos ao executar sua atividade, sempre visando à excelência.

A competência individual se baseia em três diretrizes, conhecidas como CHA, sendo elas: conhecimento, habilidades e atitudes. Não obstante apenas questões técnicas, mas as aptidões cognitivas que cada pessoa possui. O conhecimento está relacionado com a formação acadêmica, isto é, os conhecimentos adquiridos em formação, à teoria. A habilidade caracteriza a prática, a vivência, o domínio do conhecimento, ou seja, é o saber fazer e a atitude está relacionada ao comportamento humano. A esse conjunto de ferramentas de cada colaborador é chamado de Gestão por Competências.

Para Gramigna (2002) o conceito CHA está baseado na Árvore de Competências, onde o progresso das competências pessoais está ligado ao crescimento da árvore. A autora define o significado dessas três dimensões como:

- Tronco (Conhecimento): É o teor teórico que o indivíduo disponibiliza. Permite que o profissional enfrente os conflitos do dia a dia com maior facilidade.
- Copa (Habilidade): É a capacidade técnica para obter resultados com eficácia e eficiência.
- Raiz (Atitude): Compreende a cultura determinante do comportamento do indivíduo, englobando os princípios éticos e morais.

As três dimensões, efetivam-se harmonicamente, atribuindo valor à vida profissional do indivíduo. Aquele que consegue compreender e destacar o conhecimento que possui as habilidades que podem exercer com esses conhecimentos e toma atitudes diante dessa compreensão, obtém a consolidação da competência.

2.2.2.1 COMPETÊNCIA TÉCNICA E COMPORTAMENTAIS

As competências técnicas estão associadas à trajetória que envolve as instruções formais, treinamento e conhecimento técnico. Leme (2006, p. 3) enfatiza competências técnicas sendo “tudo o que o profissional precisa ter para desempenhar seu papel”. Em correlação com o conceito de Gramigna (2002), a autora associa à ideia aos pilares das competências técnicas, que são expressas pelo “C” e pelo o “H”, o “Saber” e o “Saber Fazer”, ou seja, os atributos de capacitação que instituem as habilidades necessárias na execução

prática, planejada e crítica de tarefas.

Kardec (1978) aborda competências comportamentais como o preceito essencial da psicologia humana. Contempla mutuamente o comportamento intelectual e o comportamento ativo, os quais exteriorizam como o indivíduo tende a agir. O comportamento do profissional é caracterizado, assim como influenciado, por uma série de fatores. Sobrepondo-se a essa expectativa, encontra-se a certeza de que o mesmo é responsável pela formação das relações interpessoais dentro da empresa.

2.3 GERENCIAMENTO DE PEQUENAS E GRANDES EMPRESAS

Ainda que possuam fundamentos semelhantes, as pequenas e grandes empresas possuem grandes diferenças no que diz respeito à gestão, desde a questão dimensional quanto à administração. De acordo com Santos (1982, apud CHIAVENATO, 2008, p. 41) “a empresa é comumente definida pelos economistas como uma unidade básica do sistema econômico, cuja principal função é produzir bens e serviços”. Para Maximiano (2000), empresa pode ser definida como atividade organizada que possui o objetivo de instituir relação do ofício entre profissionais e a entidade econômica, no intuito de gerenciar os recursos à disposição de maneira eficiente, satisfazendo os objetivos mútuos.

Franzoni (1996) objetiva que, indiferentes ao porte da empresa são diversos os processos que devem efetuar. Procedimentos como compras, vendas, pagamentos, recebimentos ou controle de estoque, são essenciais a qualquer empreendimento. No que diz respeito à empresa de médio porte, Maximiano (2000) refere que a estrutura da mesma está organizada segundo as decisões a respeito da divisão de trabalho, as normas de autoridade e a comunicação empresarial. Na microempresa é possível que todas estas atividades sejam executadas pelo próprio proprietário. Chiavenato (2008, p. 42) pondera que “a pequena e a média empresa conseguem, com maior facilidade, satisfazer à necessidade de especialização com a busca da fragmentação de atividades capazes de integrar adequadamente tecnologia, qualidade e competitividade”.

Farah; Cavalcanti, Luciana (2008) dissertam sobre a complexidade nas organizações, como aquelas que possuem estruturas variadas, que difere por consequência de necessidades ao interesse de cada uma, como a dimensão, os objetivos estratégicos, dentre outros. A partir do momento que o crescimento organizacional se concretiza, surgem novos desafios, tendo em

vista que, ao mesmo tempo se exigem novos procedimentos que se equiparem à abrangência do negócio. Nessa realidade, o líder deve estabelecer o equilíbrio entre as vantagens do crescimento e a complexidade de aderir a novos processos.

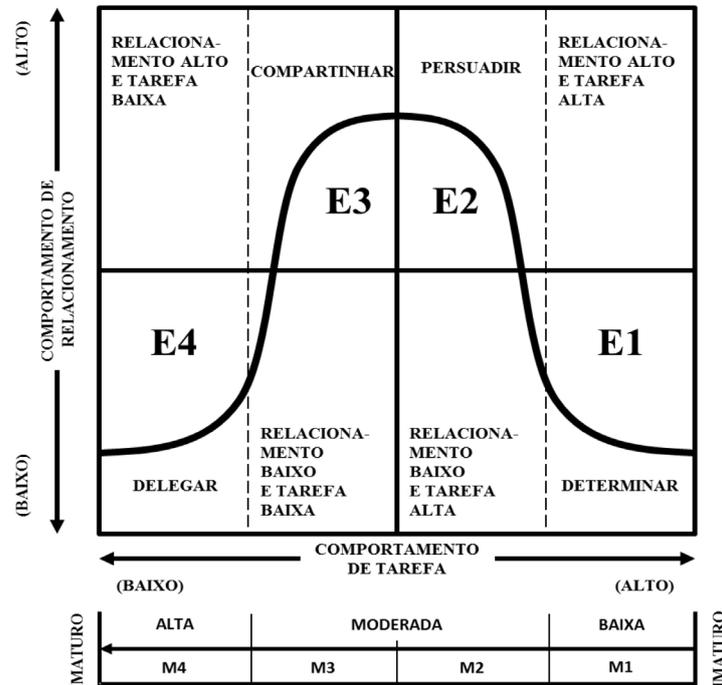
2.4 LIDERANÇA SITUACIONAL DE HERSEY E BLANCHARD

Existem diferentes teorias a respeito do comportamento ideal para a liderança, destacando-se a teoria da liderança situacional, ou seja, o comportamento dependerá dos fatores que afetam a equipe liderada. Hersey e Blanchard (1986) afirmam que nunca será demais enfatizar a importância da capacidade de diagnóstico de um líder. Se as capacidades e os motivos das pessoas que lhe estão subordinadas são tão variáveis, deve ter sensibilidade e capacidade de diagnóstico para poder sentir e apreciar as diferenças. O líder deve ter a flexibilidade pessoal e a gama de habilidades necessárias para variar seu comportamento. Se as necessidades e motivos dos seus subordinados forem diferentes, devem ser tratadas de modo diferente. Hersey e Blanchard (1986, p. 186) explica que a necessidade de um modelo situacional significativo na área da liderança foi reconhecida na literatura especializada já faz um bom tempo, “não é apenas o reconhecimento desse fator dos ‘determinantes situacionais’, mas sim uma conceituação sistemática da variação situacional nas suas possibilidades de se relacionar com o comportamento de liderança”. Considerando constantemente a importância irrefutável dos liderados, haja vista a relevância que possuem não só individualmente, mas também como coletividade, podendo determinar o poder e a eficácia do líder através da aceitação ou rejeição.

Não existe um único modo melhor de influenciar as pessoas. O estilo de liderança que uma pessoa deve adotar com indivíduos ou grupos depende do nível de maturidade das pessoas que o líder deseja influenciar (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 188). No que concerne à liderança situacional, maturidade consiste na capacidade e disposição do liderado em se responsabilizar por dirigir o próprio comportamento (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

No intuito de relacionar a maturidade dos colaboradores e os estilos de liderança adotados pelos gestores, que condizem conforme os liderados passam da imaturidade para a maturidade fora elaborado o esquema gráfico exposto na figura 2 abaixo.

Figura 2: Estilos de liderança.



Fonte: Hersey e Blanchard (1986, p. 189).

Ao observar a figura, pode-se notar uma linha descrevendo uma curva ao percorrer uma área retangular dividida em quatro espaços menores. Cada um dos espaços menores representa os quatro diferentes estilos de liderança: Determinar (E1), Persuadir (E2), Compartilhar (E3) e Delegar (E4). Por sua vez, a linha, denominada curva prescritiva, é responsável por indicar o estilo de liderança que deve ser adotado. Os movimentos da mesma são alterados em concordância com o comportamento mais adequado ao nível de maturidade do liderado.

O nível de comportamento pode ser avaliado, observando o ponto convergente em que a curva se encontra, medindo de baixo para cima o comportamento de relacionamento e da esquerda para a direita o comportamento de tarefa.

O nível de maturidade apresentado pelo liderado está indicado na reta logo abaixo do retângulo principal. Esta reta, por sua vez, é dividida em quatro níveis diferentes: Maturidade Baixa (M1), Baixa e Moderada (M2), Moderada e Alta (M3), Alta (M4).

Conforme a maturidade aumenta, a curva percorre os diferentes espaços que representam os estilos de liderança, indicando o nível do comportamento de tarefa e do comportamento de relacionamento mais adequado, ilustrando as características do comportamento estilo de liderança.

Com a finalidade de facilitar a compreensão quanto à relação entre estes diversos fatores apresentados, os mesmos foram organizados na tabela 1 que segue abaixo:

Tabela 1: Estilos de liderança.

NÍVEL DE MATIRIDADE	ESTILO APROPRIADO
M1 - <i>Maturidade Baixa:</i> Pessoas que não têm capacidade nem disposição ou inseguras	E1 - <i>Determinar:</i> Comportamento de tarefa alta e relacionamento baixo
M2 - <i>Maturidade entre Baixa e Moderada:</i> Pessoas que não têm capacidade, mas têm disposição ou confiança em si	E2 - <i>Persuadir:</i> Comportamento de tarefa alta e relacionamento alto
M3 - <i>Maturidade entre Moderada e Alta:</i> Pessoas que tem capacidade, mas não têm disposição ou são inseguras	E3 - <i>Compartilhar:</i> Comportamento de relacionamento alto e tarefa baixa
M4 - <i>Maturidade Alta:</i> Pessoas capazes (competente) e dispostas (seguras)	E4 - <i>Delegar:</i> Comportamento de relacionamento baixo e tarefa baixa

Fonte: Hersey e Blanchard, (1986, p. 192).

Para exemplificar o estilo de liderança Hersey e Blanchard (1986) os define da seguinte forma: Perfil 1 (Determinar), perfil 2 (Persuadir), perfil 3 (Compartilhar), perfil 4 (Delegar). Quanto ao perfil 1, determinar, os autores apontam da seguinte forma:

➤ Perfil 1: Determinar - Ao lidar com colaboradores que não possuem capacidade ou força de vontade para realizar as tarefas que lhes cabem, o gestor do Perfil 1 opera por meio do comando diretivo, especificando quais as obrigações a serem cumpridas e todos os requisitos para que a mesma atinja o objetivo desejado. Dispensa-se o relacionamento de partilha e apoio, que pode ser entendido como permissivo ou até mesmo como reconhecimento de más condutas, podendo distorcer o reconhecimento e a autoridade do líder.

➤ Perfil 2: Persuadir - O perfil 2 classifica o líder que conta com liderados entusiasmados e dispostos, entretanto, que não possuem os requisitos necessários para tomarem decisões próprias. A liderança deve preocupar-se em fortalecer esta dedicação do colaborador, ao mesmo tempo em que atua diretivamente, apontando-lhes as ações a serem tomadas para resumir as tarefas, convencendo-o e não o obrigando. É importante aceitar as ideias dos liderados quando compreender suas razões e julgá-las cabíveis, deste modo, aumenta-se a probabilidade de obter o reconhecimento e a confiança do liderado.

➤ Perfil 3: Compartilhar - O gestor que adota este perfil está diante de colaboradores capacitados, que possuem conhecimento e potencial para executarem suas tarefas individualmente, entretanto, falta-lhes força de vontade e autoconfiança para tomarem as iniciativas. É papel do líder do Perfil 3 assumir a postura de mediador, utilizando-se de conceitos da gestão participativa e da liderança compartilhada, motivando e apoiando os liderados para que estes alcancem os objetivos almejados.

➤ Perfil 4: Delegar - Mediante colaboradores autônomos e dedicados, o líder do Perfil 4 deve preocupar-se menos com as obrigações dos liderados, permitindo que os mesmos tomem decisões próprias, sem sua interferência direta ou indireta, apenas sendo responsável por avaliar os resultados. Adota-

-se conceitos da delegação de poder, onde profissionais capacitados têm autonomia para decidir qual a melhor escolha para gerir projetos, solucionar problemas e alcançar objetivos.

Haja vista a natureza mutável do comportamento de um indivíduo, é possível que ocorram alterações. Quando o líder se depara com mudanças no desempenho dos liderados, cabe a ele reavaliar o estilo adotado, retornando a curva prescritiva, a fim de se adequar à nova situação. A luz dos preceitos da liderança situacional, o liderado não deve ser forçado a mudar, mas sim, o líder deve adaptar-se ao mesmo, dando-lhe o apoio necessário e a direção apropriada.

3 METODOLOGIA

O trabalho trata de um estudo de caso de abordagem quantitativa e qualitativa na modalidade artigo científico. Foi desenvolvido nas empresas Pizzaria UUH e SENAI – CET Ítalo Bologna, ambas localizadas na cidade de Mossoró/RN. Os questionários utilizados foram os ensinamentos apresentados no referencial teórico e a contemplação da realidade e abrangência do ambiente de interesse pesquisado, assim como os respectivos gestores.

Na pretensão de exercer análise exploratória, no decorrer do mês de Março de 2014, aplicaram-se dois questionários, o primeiro aos colaboradores das respectivas empresas com objetivo de identificar o perfil do gestor perante os liderados, e o segundo questionário fora aplicado aos gestores com a finalidade de identificar as competências gerenciais pertinentes ao cargo. A partir da relação de colaboradores fornecidos as empresas, fora levantada a amostragem para aferir os objetivos em estudo. Na empresa UUH Pizzaria, abordou-se o gestor e quatro liderados, que representam 100% dos colaboradores, enquanto na empresa SENAI – CET Ítalo Bologna, abordaram-se o gestor e onze dos liderados, que figuram 22% de uma população de 49 colaboradores, nas quais foram escolhidos devido à função e comunicação direta com o gestor da empresa.

O instrumento utilizado para obtenção do perfil dos líderes mediante o liderado fora originalmente elaborado por Vasconcelos (2007), o qual se embasou na Escala de Likert e fundamentou no ensinamento de Hersey e Blanchard (1986). O mesmo fora adaptado de acordo com os objetivos específicos do

presente estudo, pelos autores desta peça. Para a melhor precisão deste instrumento, foram estipulados itens atitudinais, que possuem o intuito de mensurar a concordância do indivíduo com a frase apresentada. Esta frase apresenta um comportamento relacionado a um dos perfis de liderança utilizados para a pesquisa. As questões foram enumeradas de 1 a 20, porém, cada uma delas fora previamente classificada entre quatro diferentes subgrupos, os quatro perfis de liderança. As questões pertinentes ao Perfil 1 – Informar / Determinar, são as questões de no. 1, 5, 9, 13 e 17. Ao perfil 2 – Vender / Persuadir são as questões de n.º. 2, 6, 10, 14, e 18. Os itens pertinentes ao perfil 3 – Participar / Compartilhar são dispostos nas questões de n.º. 3, 7, 11, 15 e 19. Por fim, ao perfil de n.º. 4 – Delegar são pertinentes as questões de n.º. 4, 8, 12, 16 e 20. Vale ressaltar que o sujeito pesquisado não possui conhecimento desta classificação, evitando que o mesmo venha a interferir no resultado encontrado e ao mesmo tempo facilitando a análise das respostas obtidas.

Para identificar qual perfil o indivíduo apresentou, somam-se os pontos obtidos segundo as respostas ao questionário. As possíveis respostas para mensuração de concordância e os pontos atribuídos a cada uma delas foram: Muito Característico (1 ponto), Característico (2 Pontos), Pouco Característico (3 pontos) e Nada Característico (4 pontos). O subgrupo que obteve menor número de pontos indica o perfil predominante do sujeito abordado.

O segundo instrumento de pesquisa utilizado para mensurar as competências desenvolvidas pelos gestores diante da realidade de cada empresa, fora um questionário adaptado pelos presentes autores no intuito de atender aos objetivos deste estudo, tendo sido o original construído por Lima (2010), que se embasou no modelo de Braga e Brito (2009). Fora dividido em três fases, correspondendo cada uma delas, respectivamente a indicadores, sendo eles o indicador cognitivo (conhecimentos), e o indicador comportamental (habilidades e atitudes). Este questionário tem

por objetivo identificar o perfil de competências gerenciais dos gestores.

Para a coleta de dados, solicitou-se que o gestor de cada uma das empresas escolhesse apenas cinco variáveis em cada uma das fases do questionário. Em seguida, os gestores demonstraram a importância que confere a cada uma das variáveis. Para facilitar a análise de dados, atribuiu-se a cada grau de importância um número referente a peso conforme segue: 5 (Extrema importância), 4 (Muito Importante), 3 (Bastante Importante), 2 (Importante), 1 (Menor Importância). Ao escolher uma variável, o gestor atribuía um peso à mesma, indicando assim o grau de importância, sem que houvesse repetição dos pesos.

A apuração dos dados se embasou em análise de conteúdo, avaliando-se as variáveis escolhidas por cada gestor quanto à frequência e quanto à concordância entre os mesmos. Logo após a coleta dos dados, fora realizada a tabulação de dados através de demonstração em gráficos. Os resultados encontrados foram comparados aos ensinamentos expostos no referencial teórico, constatando assim as evidências necessárias para o objetivo deste trabalho.

4 RESULTADOS E DISCURSÕES

4.1 IDENTIFICAÇÃO DOS PERFIS DE LIDERANÇA

Na tabela subsequente (Tabela 2) expõe-se os pontos auferidos a cada um dos gestores após análise dos dados obtidos através do questionário desenvolvido com base nas respostas dos liderados, utilizando as práticas conforme a metodologia.

O referido questionário teve por objetivo se dar o perfil de cada gestor perante os liderados, transformando a opinião dos mesmos em dados e posteriormente analisando-os, gerando os resultados.

Tabela 2: Pontuação de perfil identificado.

Líderes	Perfil 1 (Informar/ Determinar)	Perfil 2 (Vender/ Persuadir)	Perfil 3 (Partilhar/ Compartilhar)	Perfil 4 (Delegar)	Resultado Do Perfil Identificado
SENAI	117	131	101	105	Perfil 3
UUH	37	37	39	36	Perfil 4

Fonte: Pesquisa de campo (Março, 2014).

Os resultados alcançados identificam que o gestor da empresa de grande porte, SENAI – CET Ítalo Bologna, enquadra-se no Perfil 3 (Partilhar/Compartilhar), caracterizado pela menor pontuação, 101 pontos, e o gestor da empresa de pequeno porte, Pizzaria UUH, enquadra-se no Perfil 4, (Delegar), por obter 36 pontos.

Embasando-se nos resultados, quanto à organização SENAI - CET Ítalo Bologna, diagnosticou-se que, os liderados possuem conhecimento técnico e prático assim como a experiência profissional para executarem individualmente as responsabilidades, conforme salientam Hersey e Blanchard (1986), o gestor que adota este perfil está diante de colaboradores capacitados, que possuem conhecimento e potencial para executarem suas tarefas individualmente. Entretanto o grande fluxo de processos interligados implica na existência de um líder capaz de orientá-los. Os autores Hersey e Blanchard (1986, p.190) ressaltam ainda que o perfil 3 se denomina como “[...] compartilhar, porque o líder e o liderado participam juntos da tomada de decisão, sendo o papel principal do líder possibilitar a tarefa e a comunicação”. Portanto, o líder deve assumir a postura de mediador, sendo motivador, apoiando e incentivando, fazendo com que os mesmos utilizem a capacidade que possuem. Não deve atuar como atitudes comando, mas sim como orientador, aumentando a probabilidade de eficácia ao liderar colaboradores com esse nível de maturidade.

Em referência à empresa Pizzaria UUH, os colaboradores possuem tarefas distintas e de baixa complexidade, as quais desempenham continuamente e com pouca intervenção. Relata-se que os mesmos possuem individualidade para a execução das tarefas. Desta forma, o gestor descrito no perfil 4 adéqua-se a esse aspecto por delegar autonomia aos liderados, permitindo que os mesmos tenha a liberdade de tomar decisões independentemente. Segundo Hersey e Blanchard (1986), o estilo delegar destaca-se pela ausência da necessidade de direção, pois os liderados possuem competência e nível profissional para tomarem suas próprias ações.

No contexto onde se encontram os colaboradores deste nível de maturidade, como especificam Hersey e Blanchard (1986, p. 191) “têm capacidade e disposição para assumir responsabilidade”. Sendo assim, a interferência do líder se torna solidária, e quando ocorre continuamente, pode se tornar um comportamento de comando, afetando o reconheci-

mento e confiança que os liderados possuem quanto ao gestor. Hersey e Blanchard (1986) salientam ainda que os profissionais capacitados têm autonomia para decidirem qual a melhor escolha para gerir projetos, solucionar problemas e alcançar objetivos. Não se trata de excesso de liberdade, mas sim, demonstração de confiança e reconhecimento por parte do gestor, alimentando a disposição e a autoestima do liderado.

4.2 IDENTIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

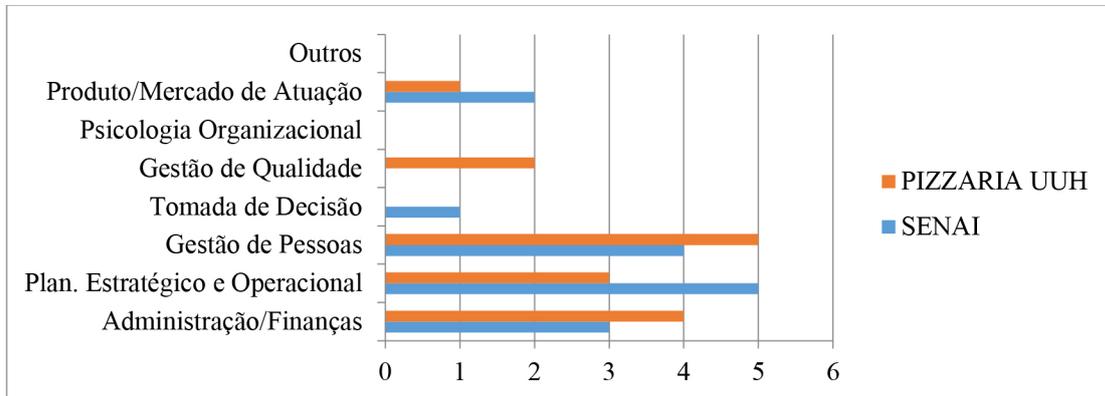
No intuito de se obter os resultados necessários para a constatação das competências desenvolvidas pelos gestores diante da realidade de cada empresa, realizou-se a ponderação dos dados coletados, conforme ilustra nos gráficos subsequentes.

4.2.1 INDICADOR COGNITIVO (CONHECIMENTOS)

As variáveis apresentadas nessa etapa do questionário compõem as competências cognitivas. Gramigna (2002) conceitua que o conhecimento, competência cognitiva, permite que o profissional enfrente os conflitos do dia a dia com maior facilidade. Ao auferir pontos a cada uma das competências apresentadas, os gestores organizaram as mesmas com o pretexto de quais delas proporcionariam as ferramentas necessárias para gerir a empresa da maneira mais eficiente. Farah; Cavalcanti, Luciana (2008) deliberam sobre a complexidade existente entre as micros ou pequenas empresas e grandes negócios, diferenciando-as quanto a seus objetivos estratégicos dimensões, dentre outras variáveis.

Diante desse contexto, o gráfico subsequente (Gráfico 1) delinea o indicador cognitivo (Conhecimento) de cada gestor, vislumbrando a importância e o peso diante de cada aspecto que os mesmos possuem como competência.

Gráfico 1: Resultado Indicador Cognitivo Tronco (Conhecimento).



Fonte: Pesquisa de campo (Março, 2014).

Verificou-se que o gestor da empresa SENAI - CET Ítalo Bologna empregou o grau de importância a cada uma das competências gerenciais cognitivas da seguinte forma: 5 (Extrema importância) ao Planejamento Estratégico; 4 (Muito Importante) à Gestão de Pessoas; 3 (Bastante Importante) à Administração/Finanças; 2 (Importante) ao Produto/Mercado de Atuação; 1 (Menor importância) à Tomada de Decisão.

Diante de realidade distinta, o gestor da Pizzaria UUH distribuiu o grau de importância de maneira totalmente diversa: 5 (Extrema importância) à Gestão de Pessoas; 4 (Muito Importante) à Administração/Finanças; 3 (Bastante Importante) ao Planejamento Estratégico; 2 (Importante) à Gestão da Qualidade; 1 (Menor importância) ao Produto/Mercado de Atuação.

Tomando como base o resultado e o ensinamento de Farah; Cavalcanti, Luciana (2008), pode-se notar necessidade de conhecimento distinto para cada ges-

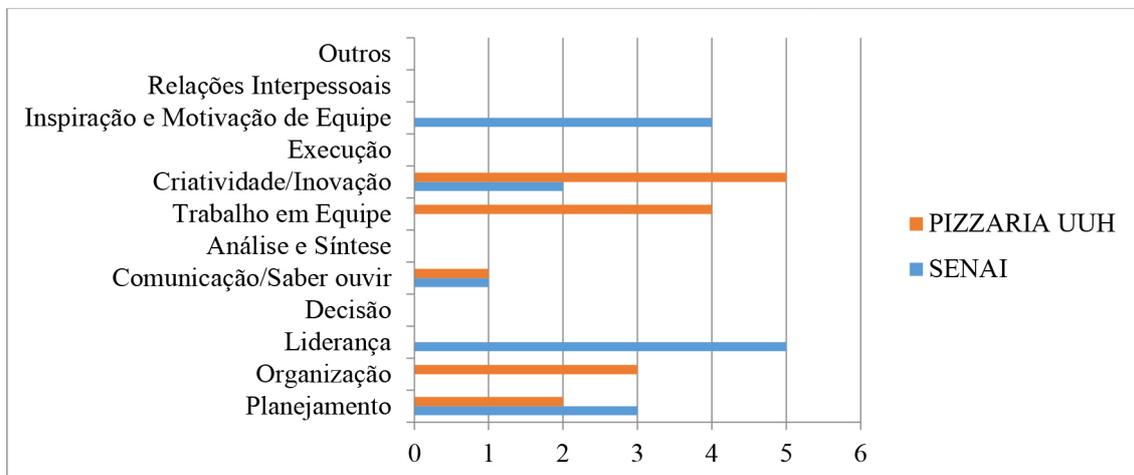
tor. Deste modo, podem-se evidenciar visões diferentes no que abrange os Conhecimentos.

4.2.2 INDICADOR COMPORTAMENTAL (HABILIDADE)

As habilidades de um indivíduo variam quanto ao conhecimento teórico que possuem, assim como a experiência prática que desenvolveram enquanto executaram suas atividades, fazendo uso dessa ferramenta comportamental. Para Gramigna (2002), as habilidades configuram a capacidade técnica para obter resultados com eficácia e eficiência. Portanto, não só basta conhecer, deve-se saber aplicar este conhecimento.

O gráfico a seguir (Gráfico 2) mostra os resultados obtidos diante da abordagem do indicador comportamental (Habilidade) na qual os gestores apontaram como grau de importância em presença dos aspectos organizacional.

Gráfico 2: Resultado Indicador Comportamental Copa (Habilidade).



Fonte: Pesquisa de campo (Março, 2014).

Os resultados do questionário apuraram que o gestor da empresa SENAI - CET Ítalo Bologna, a respeito das habilidades apresentadas, promoveu grau de importância da seguinte maneira: 5 (Extrema Importância) à Liderança; 4 (Muito Importante) à Inspiração e Motivação da Equipe; 3 (Bastante Importante) ao Planejamento; 2 (Importante) à Criatividade/Inovação; 1 (Menor Importância) à Comunicação/Saber Ouvir.

Do mesmo modo, o gestor da Pizzaria UUH profereu importância às variáveis, demonstrando o resultado a seguir: 5 (Extrema Importância) à Criatividade/Inovação; 4 (Muito Importante) ao Trabalho em Equipe; 3 (Bastante Importante) à Organização; 2 (Importante) ao Planejamento; 1 (Menor Importância) à Comunicação/Saber Ouvir.

Segundo os resultados obtidos nesta pesquisa, no ponto de vista dos líderes abordados, a importância das habilidades necessárias para a gestão de uma pequena empresa e de uma grande empresa varia. Entretanto, pode-se notar semelhança em algumas das habilidades apontadas, sendo elas Planejamento, Criatividade/Inovação e Comunicação/Saber Ouvir

Simultaneamente, pode-se evidenciar que os resultados refletem semelhança para com a pesquisa aplicada anteriormente aos colaboradores de cada empresa para identificar o perfil dos líderes. Nos resultados do presente questionário, o fator Liderança fora apontado como principal pelo gestor do SENAI – CET –Ítalo Bologna e o fator Criatividade/Inovação fora o preferencial para o gestor da Pizzaria UUH.

O questionário anterior, quanto ao perfil, constatou-se que na empresa SENAI - CET Ítalo Bologna, o líder atua proporcionando motivação e orientação aos liderados, sendo a habilidade de Liderança essencial. Segundo Tourinho (1982), liderança é “a atividade de

influenciar pessoa a cooperar na consecução de um objetivo que consideram para si mesmo, desejável”. Equivalentemente, constatou-se que o líder da empresa Pizzaria UUH deve preocupar-se mais com os objetivos do negócio do que com a execução das tarefas dos liderados, os quais possuem capacidade e autonomia para atuarem individualmente. A habilidade de ser criativo, inovador, pode ser insubstituível para a atuação no mercado competitivo, assim como Prahalady e Ramaswam (2003) acentuam, é de grande importância que o líder possua competências apuradas mediante a competitividade.

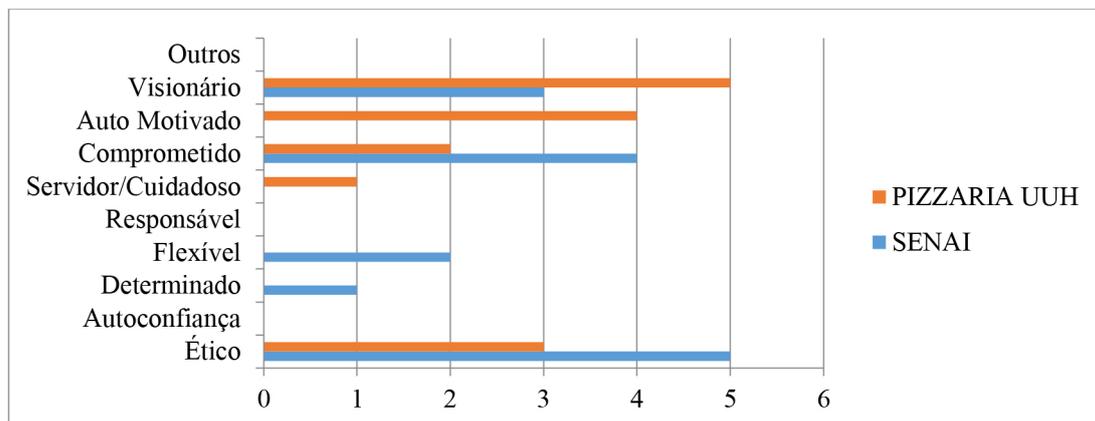
Mediante esta constatação, pode-se notar a concordância entre os resultados obtidos no estudo como um todo, pois os identificados perfis e as competências apontadas complementam-se para melhor desenvolvimento das atividades das empresas.

4.2.3 INDICADOR COMPORTAMENTAL (ATITUDE)

Os gestores de uma empresa possuem conceitos morais e éticos, os quais determinam as atitudes dos mesmos. Esta é uma predeterminação básica que rege as ações de todo indivíduo. Gramigna (2002) delibera sobre atitudes como uma das competências pessoais, sendo definida como a cultura determinadora do comportamento do indivíduo, englobando os princípios éticos e morais.

Mediante esse entendimento, o gráfico subjacente (Gráfico 3) abrange os resultados da pesquisa quanto ao indicador comportamental (Atitude), demonstrando o comportamento adotado pelos gestores, assim como a importância proferida aos mesmos.

Gráfico 3: Resultado Indicador Comportamental Raiz (Atitude).



Fonte: Pesquisa de campo (Março, 2014).

Diante dessa premissa, o gestor da empresa SENAI - CET Ítalo, determinou quais as características que considera importante nas atitudes de um gestor, dando pontuação a cada uma delas, conforme demonstrado na sequência: 5 (Extrema Importância) ao Ético; 4 (Muito Importante) ao Comprometido; 3 (Bastante Importante) ao Visionário; 2 (Importante) ao Responsável; 1 (Menor Importância) ao Determinado.

Amparado no mesmo pretexto, o gestor da Pizzaria UUH deliberou pontos a cada característica, considerando a necessidade das mesmas para o desenvolvimento efetivo da empresa que lidera: 5 (Extrema Importância) ao Visionário; 4 (Muito Importante) ao Auto Motivador; 3 (Bastante Importante) ao Ético; 2 (Importante) ao Comprometido; 1 (Menor Importância) ao Servidor/Cuidadoso.

Do mesmo modo como ocorreram as demais fases do questionário, os gestores diferem quanto ao grau de importância de todas as características, embora, mais de uma vez, venham a concordar quanto a quais delas devem compor a competência do líder.

O líder da empresa SENAI – CET Ítalo determinou como característica mais importante o caráter Ético, enquanto o gestor da empresa Pizzaria UUH escolheu o comportamento Visionário. Apesar disso, ambos não descartaram as características escolhidas pelo outro. O gestor da empresa de grande porte deu importância 3 ao comportamento Visionário, tendo o gestor da empresa de pequeno porte dado pontuação 4 ao caráter Ético. Os gestores também escolheram o item Comprometido, diferindo apenas quanto ao grau de importância dado a esta variável.

Portanto, pode-se evidenciar semelhança nas atitudes tomadas pelos líderes das divergentes empresas.

enquanto líderes em organizações de portes distintas, ao final das análises de dados, tornou-se possível deliberar quanto à probabilidade de líderes de empresas completamente análogas obterem resultados semelhantes ao administrá-las.

Com base na pesquisa realizada com os liderados das respectivas empresas supracitadas, pode-se avaliar o comportamento dos líderes e o impacto causado pela diferença entre os métodos adotados por cada um dos mesmos. Compreendeu-se que ao adotar o perfil do líder da empresa de pequeno porte, Pizzaria UUH, e aplicá-lo na empresa de grande porte, SENAI – CET Ítalo Bologna, a grande probabilidade de existir carência nos resultados da organização, assim como contrário. A empresa Pizzaria UUH, por dispor de colaboradores de maturidade e capacidade alta, recebe a delegação de tarefas com segurança, entretanto, a empresa SENAI – CET Ítalo Bologna, ainda que possua colaboradores capacitados, carecem de segurança e motivação para desenvolverem as tarefas sem a orientação da liderança. Por outro lado, enquanto os colaboradores da empresa de grande porte compreendem a intervenção do líder nas tarefas diárias, os liderados da empresa de pequeno porte consideram essa conduta como repressiva.

No que diz respeito às competências gerenciais dos gestores das empresas Pizzaria UUH e SENAI CET - Ítalo Bologna utilizadas pelos mesmos, expõe-se resultado de grande relevância. Houve alto índice de concordância entre os gestores quanto a qual das competências apresentadas devem ser adotadas no exercício da função de líder, porém, a importância que impuseram a cada uma das competências variou.

Para fins de solidificar esse estudo, vale salientar que o mesmo descartou a hipótese de aprendizagem e capacitação por parte dos gestores, considerando apenas as competências que os permeiam atualmente. Haja vista o perfil de liderança e a visão por competência dos líderes, que divergiu em grande maioria, pode-se concluir que os líderes possuem grande probabilidade de alcançar resultados divergentes quando se encontram em um cenário empresarial distinto, tendo em vista a aplicação de competências adversas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo alcançou o objetivo almejado ao constatar o perfil de liderança dos gestores das empresas Pizzaria UUH e SENAI CET - Ítalo Bologna, evidenciar as competências que cada um possui

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **O líder eficaz**. 1 ed. 4 reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

CARBONE, Pedro Paulo. **Gestão por competência e gestão do conhecimento**. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

- CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo:** Dando asas ao espírito empreendedor, empreendedorismo e viabilização de novas empresas, um guia eficiente para iniciar e tocar seu negócio. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas:** modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2009.
- FARAH; Osvaldo Elias; CAVALCANTI, Marly; LUCIANA, Passos Marcondes. **Empreendimento estratégico:** criação e gestão de pequenas empresas. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- FRANZONI, Gervásio. **O. T. C.:** introdução à contabilidade. São Paulo: FTD, 1996.
- GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de Competências, e gestão dos talentos.** São Paulo: Makron Books, 2002.
- HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth. **Psicologia para administradores:** a teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: Pedagógica e Universitária, 1986.
- LEME, Rogério. **Avaliação de desempenho com foco em competência:** a base para remuneração por competência. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.
- LIMA, Andrea Kalianny da Costa. **Competências gerenciais:** a percepção dos gestores de uma IES pública. Natal: [S.N], 2010.
- KARDEC. Allan. **A Obsessão.** 3. Ed., São Paulo, O Clarim, 1978.
- KATZ, Robert. **As habilitações de um administrador eficiente.** (Coleção Harvard de Administração). Novo Cultural: São Paulo, 1986.
- MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria geral da administração:** da escola científica à competitividade em economia globalizada. São Paulo: Atlas, 2000.
- PRAHALAD, Coimbatore Krishnarao; RAMASWAMY, Venkataraman. **A Nova Fronteira da experiência e Inovação.** MIT Sloan Management comentário, 2003.
- RUAS, Roberto; ANTONELLO, Claudia Simone; BOFF, Luiz Henrique. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências.** Porto Alegre: Bookman, 2005.
- TOURINHO, Nazareno. **Chefia. Liderança e relações humanas.** 2 ed. São Paulo: IBRASA, 1982.
- VASCONCELOS, Cathia Maria Caporali De. **O perfil de liderança dos gestores de Foz do Iguaçu, segundo modelo situacional de Hersey e Blanchard.** UNIOESTE: Foz do Iguaçu, 2007.