

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS COMPORTAMENTAIS: PERCEPÇÕES DOS SUBORDINADOS UMA PERSPECTIVA DO VALE DO PARAÍBA¹

Luciano Budaszewski da Costa²

Marcelo Dias Lopes³

Ana Regina Ferreira³

Marilsa de Sá Rodrigues Tadeucci⁴

Resumo

As estratégias de uma empresa estão descritas nos valores, missão e principalmente nas competências essenciais. Estas competências quando associadas às competências individuais formam a sinergia organizacional. Elas são desejáveis em todos os funcionários, mas são de vital importância para o corpo gerencial. Este trabalho se propõe a identificar as competências comportamentais percebidas pelos funcionários como eficazes no exercício da liderança. A pesquisa qualitativa foi realizada em uma instituição financeira do vale do Paraíba paulista. A amostra foi de 20 indivíduos, escolhidos dentre aqueles que possuem pelo menos um ano de empresa, e distribuídos, através de uma amostragem não-probabilística estratificada, entre os três níveis hierárquicos proporcionalmente à representatividade média na população, ou seja: • 70% de escriturários ou técnicos comissionados - 14 indivíduos; • 25% de representantes da gerência média - 5 indivíduos; e • 5% de gerência geral, - 1 indivíduo. Os dados foram categorizados por meio de análise de conteúdo. Na opinião dos funcionários as competências comportamentais mais valorizadas foram: atitudes de respeito e confiança nos subordinados, alegria e bom humor, ética e justiça, comunicação franca e aberta a feedbacks, capacidade de demonstrar a preocupação do gestor com a satisfação dos subordinados no trabalho, respeito as diferenças individuais, as diversidades culturais e um comportamento participativo consultivo por parte do gestor facilitando o envolvimento no processo decisório.

Palavras-chave: Competências gerenciais; Competências organizacionais; Competências individuais.

BEHAVIOURAL AND MANAGERIAL COMPETENCES: PERCEPTION OF THE SUBORDINATES: A “VALE DO PARAÍBA” PERSPECTIVE

Abstract

The strategies of a company are described in the values, mission, and mainly in the essential competences. These competences when associated to the individual competences form the organizational synergy. They are desirable in all the employees, but they are of vital importance to the board of directors. This article aims to identify the behavioral competences judged by the employees as effective in the leadership process. The research was done in a financial institution in “Vale do Paraíba”. A sample of 20 people, chosen among those who have at least one year working for the company, and distributed, through a stratified non-probabilistic sample, among the three hierarchical levels proportional to the mean representativeness in the population. This means: 70% of the scribes or commissioned technicians – 14 people, 25% of the mean management – 5 people, 5% of administrators – 1 person. The data was categorized through content. Developing behavioral competences is essential to promote the organizational environment. For the employees the most valuable behavioral competences are: attitudes of respect and confidence towards the subordinates, expressed with happiness and good humor, ethics and justice, through a sincere and open-to-feedback communication, able to demonstrate the concern of the manager with the satisfaction of the employees in their job, respecting the individual differences, the cultural diversification and a participative and consultive behavior by the manager, making the involvement in the decision making process easier.

Key words: Managerial competences; Organizational competences; Individual competences.

¹ *Contribuição técnica ao 64º Congresso Anual da ABM, 13 a 17 de julho de 2009, Belo Horizonte, MG, Brasil.*

² *Mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional – Universidade de Taubaté*

³ *Mestrando em Gestão e Desenvolvimento Regional – Universidade de Taubaté*

⁴ *Doutor - Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional – Universidade de Taubaté*

1 INTRODUÇÃO

Através de retrospectiva histórica traçada por Fleury e Fleury,⁽¹⁾ pode-se compreender a trajetória dos sistemas de gestão de pessoas, desde a perspectiva *taylorista-fordista* até o momento atual, sinalizada pela construção de um modelo de gestão baseado em competências. Ainda para os autores o cerne do modelo *taylorista-fordista* era a definição do cargo. As necessidades de treinamento estavam associadas diretamente ao desempenho correto das tarefas ditas operacionais e geralmente se resumiam ao *on the job training*. As empresas tinham como diretriz básica o aumento da produtividade e buscavam nos operários habilidades para executar as tarefas da organização e o mínimo de conhecimento técnico. Foi a partir da década de 1950 que as organizações começaram a treinar os gestores em habilidades interpessoais, pois começaram a perceber a necessidade de influenciar positivamente o clima no ambiente de trabalho.

Segundo Marcon,⁽²⁾ acompanhando a evolução do sistema de produção industrial, surge na Europa, a partir da década de 1960, a abordagem sociotécnica. Sua proposta consiste em combinar conhecimentos e habilidades técnicas com as sociais criando competências capazes de somar valor à organização. Esse modelo é sinalizado nitidamente pelos grupos semi-autônomos de trabalho.

A década de 1980 é marcada pelo sucesso das empresas japonesas (Toyotismo), despertando o interesse geral para as características do modelo de gestão japonês. Percebe-se nesse modelo pouca ênfase à organização por postos de trabalho e, tal como nos grupos semi-autônomos, a cobrança de responsabilidade pelo desempenho das atividades é coletiva, e não individual. A forma como são administrados os processos de aprendizagem configura o grande diferencial do modelo japonês. Para Ruas,⁽³⁾ o que há de mais significativo na construção de modelos baseados em competências se relaciona à instabilidade da atividade econômica, à baixa previsibilidade da relação das organizações com seus clientes e à larga aplicação das estratégias de customização. Segundo o autor, essas diretrizes estratégicas implicam, no plano tático e operacional, em novas relações de trabalho: de uma configuração de trabalho previsível e estruturada para uma configuração fluida. A tendência com os processos de previsão é estar mais focado com o resultado do trabalho do que seu processo, ou seja, forma como deve ser feito.

Segundo Le Boterf⁽⁴⁾ citado por Fleury e Fleury,⁽¹⁾ a competência do indivíduo não é um estado, não se traduz a um conhecimento ou *know-how* específico. A competência é colocada como resultado do cruzamento de três eixos, a formação da pessoa (sua biografia e socialização), sua formação educacional e sua experiência profissional. Competência é o conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais, nutridas a montante pela aprendizagem e pela formação e a jusante pelo sistema de avaliações. Le Boterf⁽⁴⁾ afirma que a competência é um saber agir responsável, como tal reconhecido pelos outros. Implica saber como mobilizar, integrar recursos e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado.

1.1 Competências Organizacionais

Prahalad e Hamel⁽⁵⁾ utilizam o termo competência essencial para identificar as capacidades organizacionais que qualificam as empresas para obter vantagem competitiva frente às suas concorrentes. Atualmente pode-se relacionar o termo

competência com uma dimensão estratégica. Competência é percebida como um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos e gerenciais da organização. Os autores sistematizaram o conceito de competências essenciais (*core competences*) cujas características são: oferecer reais vantagens aos consumidores, prover acesso a diferentes mercados e ser difícil de imitar.

A dimensão estratégica está fortemente relacionada ao fato de os autores centrarem a análise das competências coletivas. A perspectiva é de que as empresas, ao conseguirem identificar e desenvolver competências necessárias terá obtido passaporte para o sucesso.

Fleury e Fleury⁽¹⁾ entendem que, para que estas competências realmente assumam as características de “competências essenciais”, propiciando vantagem competitiva ao longo do tempo, “tem que estar associadas a um sistemático processo de aprendizagem, que envolve descobrimento, inovação e capacitação de recursos humanos”.

Ainda para os autores, a transição de um modelo de gestão baseado na estabilidade e comprometimento para um modelo baseado em competências é, ao mesmo tempo, um sinal de progresso e uma nova fonte de desafios. Entre os desafios, é importante destacar: a dificuldade de se relacionar competências individuais com competências organizacionais; o desenvolvimento de competências e a retenção dos profissionais em um ambiente instável e competitivo; o estabelecimento de uma cultura organizacional que possa suportar novos valores e práticas organizacionais. Com relação ao desenvolvimento de competências individuais, a ênfase está em agregar valor para a organização, e muito pouco é feito no sentido de conciliar os interesses de desenvolvimento dos indivíduos.

De acordo com Brandão e Guimarães,⁽⁶⁾ o grande desafio das organizações é utilizar sistemas de gestão de competências e desempenho como práticas de aprendizagem coletiva, que estimulem as pessoas a desenvolverem coletivamente as competências e também a compartilhá-las.

1.2 Competências Gerenciais

Para Maxwell,⁽⁷⁾ as características fundamentais dos participantes de uma equipe vencedora são as capacidades de adaptabilidade, de colaborar com o conjunto todo, de estar comprometido com a equipe e seus resultados, de ser comunicativo competente e confiável, disciplinado, expansivo, entusiástico, intencional tornando cada ação importante, de estar consciente de sua missão, estar preparado para fazer a diferença, aperfeiçoar e ver a equipe como um todo, sempre persistente para as soluções que devem ser encontradas.

Conforme Bolzan,⁽⁸⁾ o processo de gestão estratégica de competências visa aproximar os objetivos organizacionais e os pessoais (profissionais). A partir dessa premissa fica mais fácil de compreender os dois principais níveis de competências: organizacional e das pessoas. No primeiro nível incluem as *core competences* ou as competências essenciais da organização que são responsáveis pela atuação da empresa no mercado estimulando a construção de um diferencial competitivo baseado na(s) especialidade(s) e especificidade(s) de cada organização. No segundo nível de competências das pessoas, observa-se a necessidade crescente em formar e valorizar o profissional que possa oferecer respostas mais rápidas às demandas do mercado e da empresa, que tenha uma postura aberta à inovação baseado num perfil criativo e flexível, que esteja preparado para trabalhar e estimular o desenvolvimento das outras pessoas com quem trabalha.

1.3 Competências Individuais

A referência da aplicação do conceito de competências no âmbito da Administração de Empresas foi o artigo *Testing for competence rather than intelligence*, publicado por McClelland⁽⁹⁾ em 1973. Nesse artigo, questiona se os exames acadêmicos tradicionais e os testes de “QI” são eficientes para avaliar se o indivíduo tem condições, ou não, de entregar uma determinada tarefa. A crença dominante na época, segundo depoimento de McClelland,⁽⁹⁾ entrevistado por Adams,⁽¹⁰⁾ era de que esses testes eram capazes de medir uma inteligência que poderia promover o sucesso em qualquer atividade. McClelland,⁽⁹⁾ sugeriu em seu artigo que deveriam ser identificadas outras variáveis ou “competências” que poderiam prever o desempenho no trabalho. Para o autor, a competência é uma característica subjacente ao indivíduo que pode ser relacionada a um desempenho superior em uma determinada situação.

Boyatzis,⁽¹¹⁾ em 1982, publicou o livro *The Competent Manager* que também se tornou referência no estudo de competências. Para Boyatzis,⁽¹⁰⁾ competências estão relacionadas a características genéricas, tais como motivos, traços, auto-imagem, habilidades, que podem ser percebidas em diferentes situações de trabalho. Em continuidade aos estudos de McClelland e Boyatzis, Spencer e Spencer citado por Cardoso,⁽¹¹⁾ consideram competência um caráter profundo e duradouro da personalidade do sujeito e que podem prever comportamento em uma variedade de situações. Cardoso⁽¹²⁾ detalha as características das competências estabelecidas por Spencer e Spencer:⁽¹³⁾

- motivos: coisas sobre as quais a pessoa pensa e que geram comportamentos;
- traços: características físicas ou respostas consistentes a informações ou situações;
- autoconceito: atitudes, valores e auto-imagem de uma pessoa;
- conhecimento: informação que a pessoa possui sobre áreas específicas; e
- habilidades: capacidade para executar uma tarefa física ou mental.

Segundo Le Boterf,⁽⁴⁾ atualmente as práticas de gestão de Recursos Humanos revelam a coexistência de dois “modelos de competência”. No modelo “A”, fruto de concepções *tayloristas* e *fordistas*, a competência se limita ao “saber-fazer” as operações de acordo com o prescrito. A competência pode ser avaliada por meio de comportamentos esperados e observáveis. Já no modelo “B”, que emerge com o crescimento da economia do serviço, o sujeito mais se aproxima de um ator que de um operador. O profissional competente é aquele capaz de ir além do prescrito, tomando iniciativas de acordo com o contexto específico.

De acordo com Zarifian,⁽¹⁴⁾ “Competência é a tomada de iniciativa e de responsabilidade do indivíduo em situações profissionais com as quais ele se confronta”. O autor destaca nesse conceito a importância da noção de “assumir responsabilidade”, que significa assumir a plenitude de sua ação em face dos outros e também em face de si mesmo. Assumir responsabilidade traduz-se em responder pelas iniciativas tomadas, em termos de alcance, efeitos e conseqüências. Zarifian⁽¹⁴⁾ associa a idéia de assumir uma responsabilidade profissional com a noção de “manifestar preocupação com os outros”. Nesse sentido, produzir um serviço deve estar relacionado ao objetivo de transformar positivamente algum aspecto da vida do cliente. O conceito de “iniciativa”, segundo Zarifian⁽¹⁴⁾ traduz a competência em ação. É o engajamento do sujeito com os efeitos que sua iniciativa singular provoca. “A tomada de iniciativa é o cume do exercício da competência”

A comparação de alguns dos diferentes conceitos propostos para “competências individuais” torna possível emitir um posicionamento. A proposição dominante dos autores norte-americanos, de que as competências estão associadas a um caráter duradouro da personalidade do indivíduo (traços, autoconceito, habilidades) e que podem predizer um comportamento diante de situações variadas, parece estar mais alinhada com o contexto de trabalho em que imperava a concepção *taylorista-fordista* e com ela, a noção de qualificação.

No entanto, na perspectiva contemporânea da “economia do saber” e da “economia dos serviços”, o “saber-fazer”, a capacidade de adotar um comportamento e executar o prescrito⁽¹²⁾ se revelou insuficiente para acompanhar a dinâmica das relações de trabalho. Nesse sentido, a noção de competência sustentada pelo “saber-agir”, pela capacidade de escolher uma conduta frente a situações variadas e de ir além do prescrito parece estar mais alinhada com as transformações do mundo do trabalho e com a perspectiva de empregabilidade.

1.4 Elementos que Constituem a Competências Individuais

Segundo Nonaka e Takeuchi,⁽¹⁵⁾ existem dois tipos de conhecimento: conhecimento tácito e o conhecimento explícito. O conhecimento tácito é altamente pessoal e difícil de formalizar, o que dificulta sua transmissão e compartilhamento com os outros. Conclusões, *insight* e palpites subjetivos incluem-se nessa categoria de conhecimento. Além disso, o conhecimento tácito está profundamente enraizado nas ações e experiências de um indivíduo, bem como em suas emoções, valores e ideais. Já o conhecimento explícito pode ser definido em palavras e números. É facilmente comunicado e compartilhado sob a forma de dados brutos, fórmulas científicas, procedimentos codificados ou princípios universais. Assim, o conhecimento explícito é visto como sinônimo de um código de computador, uma fórmula química ou um conjunto regras gerais.

Segundo Bolzan,⁽⁸⁾ a habilidade é uma qualidade de quem é hábil. Requer aptidão, capacidade, inteligência, talento, engenho. Implica em saber como fazer, ou seja, envolve capacidade prática, física e mental e é adquirida, principalmente, através do treinamento e da experiência adquirida. Envolve, sobretudo, o conhecimento de regras sobre procedimentos e habilidades de comunicação. O conhecimento que suporta as habilidades não consegue transmiti-la com muita facilidade através da linguagem, considerando que para aprendê-la é necessário praticá-la. Uma das características da habilidade é que, uma vez aprendidas, são desenvolvidas automaticamente.

Dentre as diferentes habilidades necessárias aos profissionais, podemos classificá-las em três grandes grupos:

- habilidades técnicas: consiste em utilizar conhecimentos, métodos, técnicas e equipamentos necessários para a realização de tarefas específicas;
- habilidade humana: consiste na capacidade e discernimento para trabalhar com pessoas, compreender suas atitudes e motivações e aplicar uma liderança eficaz; e
- habilidade conceitual: consiste em compreender a complexidade da organização global e o ajustamento do comportamento das pessoas dentro da organização. Essa habilidade permite que o administrador se comporte de acordo com os objetivos da organização total e não apenas de acordo com os objetivos e as necessidades de seu grupo.

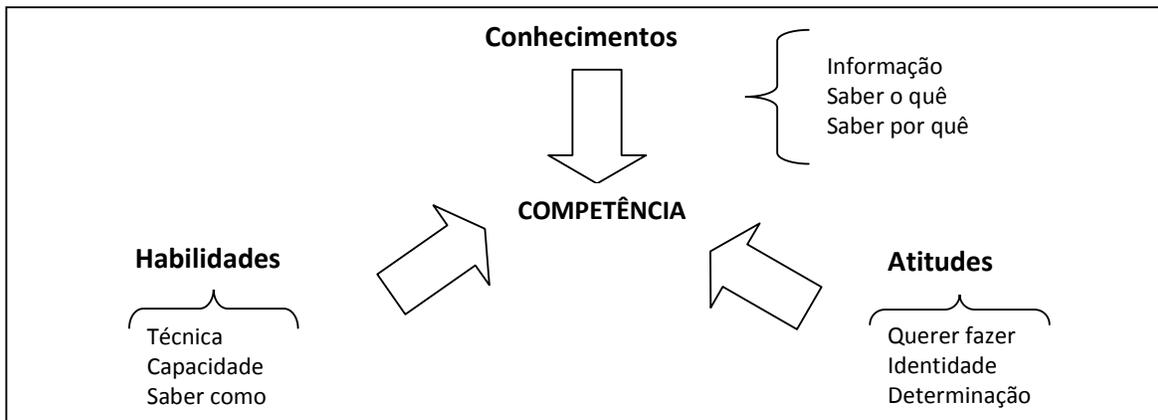
De acordo com Levy-Leboyer,⁽¹⁶⁾ o desenvolvimento de habilidades está fortemente relacionado à experiência. A experiência é uma forma de aquisição dos conhecimentos, principalmente tácitos, oriundos das vivências pessoais. Diferentemente dos conhecimentos explícitos que, pelos menos no plano conceitual, são independentes dos indivíduos, os conhecimentos acumulados pela experiência são inerentes a pessoa. Neste sentido, a experiência em si mesma não pode ser transmitida aos outros.

Existem outros elementos que também integram a competência:

- juízos de valor: são as percepções que as pessoas têm acerca da realidade ou suas crenças. Atuam como filtros, conscientes ou não, no processo de conhecimento de cada um;
- relacionamento social: consiste na relação que as pessoas estabelecem com as outras; e
- características da personalidade: as características de personalidade das pessoas devem estar adequadas ao trabalho desenvolvido. É um elemento fundamental que pode facilitar ou dificultar no desenvolvimento de atitudes que contribuem para o desenvolvimento das competências individuais.

Percebe-se que há uma tendência no meio acadêmico, de denominar os elementos anteriormente citados (juízo de valor, relacionamento social e traços de personalidade), como atitude, que envolveria, basicamente, a identidade e a determinação de querer fazer. Assim sendo, atitudes estão relacionadas a postura, jeito, forma de agir, procedimento.

Quadro 1 - Conceito de Competências⁽⁶⁾



2 MATERIAL E MÉTODOS

Este estudo é classificado como qualitativo descritivo e limita-se a uma única organização, o que caracteriza um estudo de caso. A amostra foi composta por 20 funcionários divididos proporcionalmente considerando o número de empregados por estrato funcional. Outro critério para a elegibilidade foi que o respondente tivesse pelo menos um ano como empregado da empresa. Desta forma a amostra não probabilística ficou assim distribuída nos três níveis hierárquicos: 70% de escriturários ou técnicos comissionados (14 respondentes); 25% de representantes da gerência média (5 respondentes); e 5% de gerentes regionais (1 respondente).

A amostra foi formada com sujeitos de três unidades de trabalho, dentre as 47 que compõem a população em estudo. Vale ressaltar que as entrevistas subsidiaram a elaboração de um questionário que foi aplicado em todos os funcionários das 47

unidades. O trabalho completo não é objeto deste artigo, mas os resultados das entrevistas foram confirmados na etapa quantitativa.

O instrumento para coleta de dados foi a entrevista semi-estruturada, aplicada face –a- face e as respostas foram categorizadas por meio da análise de conteúdo.

3 RESULTADOS

As categorias resultantes da análise de conteúdo mais as expressões ou termos-chave são apresentados a seguir, separadas por níveis de respondentes para melhor compreensão dos resultados.

Quadro 2 Resultados das entrevistas

CATEGORIA	NÍVEL HIERÁRQUICO	DESCRIÇÃO	TERMOS-CHAVE
Características do gestor, que corroboram para a melhoria do ambiente de trabalho	Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> • Ser participativo, presente; • Demonstrar reconhecimento por objetivos alcançados (parabenizar), ao contrário de apenas cobrar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Participação, presença, reconhecimento, parabenização, cobrança.
	Gerência Média	<ul style="list-style-type: none"> • O gestor da liberdade ao funcionário para gerenciar informações e metas, e cobra pelo acompanhamento e resultado; • Liberdade para o funcionário crescer; • Quando o gestor não compartilha informações e acessos a sistemas, o funcionário não consegue acompanhar o desempenho da unidade de trabalho (não há participação); • Demonstrar interesse pelo funcionário, perguntar como está indo seu trabalho, sentar com todos indiscriminadamente para conversar, demonstrar apreço pelo funcionário, por ex., lembrando de seu aniversário. 	<ul style="list-style-type: none"> • Liberdade para gerenciamento; • Liberdade para crescimento profissional • Compartilhamento de informações, acesso a sistemas, acompanhamento de desempenho, cobrança; • Participação; • Interesse pelo funcionário, apreço; • Comunicação (conversa);
	Escriturário	<ul style="list-style-type: none"> • Administrar ou cuidar não só da unidade de trabalho, mas das pessoas. • Entender as necessidades e as possibilidades dos funcionários; • Saber o momento de separar e o momento de unir pessoal e profissional; • Adequar o potencial do funcionário a determinada função (pessoa certa no lugar certo), permitindo o desenvolvimento profissional do funcionário; • Consegue dar um bom direcionamento a suas demandas, com clareza, dando liberdade ao funcionário para a execução, dentro de regras claras – ser objetivo; • Arregaçar as mangas e trabalhar junto à equipe quando necessário 	<ul style="list-style-type: none"> • Administração e cuidados com as pessoas; • Entendimento das necessidades das pessoas; • Balanceamento entre pessoal e profissional; • Potencial adequado a função; • Desenvolvimento profissional; • Comunicação com clareza; • Regras claras; • Liberdade (para execução); • Participação (ao trabalhar junto à equipe)

CATEGORIA	NÍVEL HIERÁRQUICO	DESCRIÇÃO	TERMOS-CHAVE
Modo como as características do gestor colaboram para a melhoria do ambiente de trabalho	Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> Através do reconhecimento e valorização do funcionário. 	<ul style="list-style-type: none"> Reconhecimento, valorização.
	Gerência Média	<ul style="list-style-type: none"> Através da participação e liberdade dada ao funcionário; Através do interesse demonstrado pelo. Funcionário 	<ul style="list-style-type: none"> Participação, liberdade; Interesse pelo funcionário.
	Escriturário	<ul style="list-style-type: none"> Permitem que o funcionário trabalhe satisfeito, e permitindo que planeje seu futuro profissional; A comunicação clara permite ao funcionário visualizar sua tarefa e o que lhe é exigido, com maior nitidez. Isso garante que cada um faça a sua parte, portanto, certeza de que a equipe desempenhará seu papel. 	<ul style="list-style-type: none"> Satisfação; Planejamento de carreiras; Comunicação clara; Trabalho em equipe.
Comportamentos do gestor, que afetam negativamente o ambiente de trabalho	Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> O mau humor afeta negativamente, pois além de atingir a todos, cria uma barreira entre funcionários e o gestor, dificultando a comunicação mesmo de assuntos de serviço. 	<ul style="list-style-type: none"> Mau humor; Barreira na comunicação.
	Gerência Média	<ul style="list-style-type: none"> Falta de confiança cria barreiras e gera insegurança; dificulta comunicação e a participação; não há acompanhamento do desempenho da unidade por parte dos funcionários, o que gera desgaste e trabalho excessivo; Existência de privilégio de determinados funcionários, com incentivo, consentimento, ou a partir do próprio gestor; Afirmarções e/ou colocações desagradáveis do gestor, em reuniões, que afetam negativamente determinado indivíduo (situações que deveriam ser tratada de forma reservada); Privilegiar funcionários, permitindo a ascensão profissional por critérios não profissionais, mas laços de amizade; A mentira afeta a relação de confiança, ainda mais se partir do gestor. 	<ul style="list-style-type: none"> Confiança, barreiras, insegurança; Dificuldade de comunicação e de participação; Falta de acompanhamento do desempenho, desgaste, trabalho excessivo; Privilégios; Afirmarções e/ou colocações desagradáveis; Comunicação pública, comunicação reservada; Crítérios para ascensão profissional; Laços de amizade; Mentira.
	Escriturário	<ul style="list-style-type: none"> Misturar o pessoal e o profissional, privilegiando alguns funcionários, permitindo-lhes melhores oportunidades. 	<ul style="list-style-type: none"> Privilégio; Falta de reconhecimento; Agressividade; Excesso de cobrança; Pressão.

CATEGORIA	NÍVEL HIERÁRQUICO	DESCRIÇÃO	TERMOS-CHAVE
Mudança no ambiente de trabalho em vista do ingresso de uma pessoa de outra região	Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> • Percebem-se mudanças, principalmente se for um gestor; • Existem expectativas tanto do gestor quanto da equipe; • As diferenças acentuam-se quando as regiões são muito diferentes, como o norte e o sudeste do Brasil – o dinamismo e velocidade com que as coisas se processam são claramente diferentes; • As diferenças são percebidas mesmo se as pessoas pertencerem a uma mesma empresa, pois as características regionais são marcantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Expectativas das pessoas; • Diferenças regionais; • Dinamismo e velocidade de processamento; • Cultura regional; • Cultura organizacional.
	Gerência Média	<ul style="list-style-type: none"> • Há diferenças entre a realidade das regiões – no norte tudo é mais tranquilo, e no sul/sudeste a correria é muito maior; no sudeste se trabalha mais; • Quem chega ao sudeste, de outras regiões, é mais sossegado, pois não está acostumado a tanta pressão; • Um gestor que chega de uma região menos movimentada como o norte pode agregar muito com sua bagagem de conhecimento, que as vezes não se consegue ter dada a velocidade de resposta que é exigida e o volume de serviço que caracteriza o sudeste. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realidade diferentes entre as regiões; • Tranquilidade X movimento; • Maior carga de trabalho no sul e sudeste do país; • Bagagem de conhecimento; • Exigência do mercado.
	Escriturário	<ul style="list-style-type: none"> • Renova o ambiente; • Renova as energias, pois é “sangue novo”. 	<ul style="list-style-type: none"> • .renovação.
Características comportamentais de gestor oriundo de diferentes regiões	Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> • Acredita-se não haver distinções em relação a origem regional, mas em função de personalidade do indivíduo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Personalidade.
	Gerência Média	<ul style="list-style-type: none"> • Cada região tem suas características, e em função disso o gestor acaba mais voltado a determinado segmento de mercado/cliente, portanto seu comportamento é diferente; • A forma de conduzir processo é diferenciada de uma região para outra, e o gestor traz novas propostas de condução e realização das tarefas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comportamento diferente de uma região para outra; • Condução diferenciada de processos; • Oportunidade de se conhecer outras rotinas.
	Escriturário	<ul style="list-style-type: none"> • Não percebem diferenças pelo fato de ser um gestor. 	<ul style="list-style-type: none"> •

4 DISCUSSÃO

A partir da análise dos resultados obtidos nas entrevistas, constata-se que as expectativas dos subordinados em relação ao comportamento do gestor confirmam a importância das competências comportamentais deste para a organização. Conforme afirma Fleury e Fleury,⁽¹⁾ competências comportamentais estão relacionadas a atitudes e comportamentos compatíveis com as atribuições a serem desempenhadas. Desta forma, o comportamento do gestor e sua iniciativa, habilidade de relacionamento interpessoal, bom humor, entusiasmo, espírito de servir, participação, negociação entre outras competências comportamentais, refletem sua habilidade em lidar com as pessoas e avaliar os desempenhos. As expectativas quanto aos estilos de liderança registram o desejo de trabalhar em um

ambiente alegre, em equilíbrio e harmonia, conduzidos com justiça pelo bom humor do gestor.

O compartilhamento de informações e delegação de responsabilidades destaca a expectativa dos subordinados que recai sobre uma postura democrática, onde o gestor debate as decisões com o grupo e o grupo esboça as providências técnicas e realizam as tarefas. Espera-se que o gestor destaque-se pelas habilidades que lhe permite ser admirado. Nesse ponto, considerando-se que a pesquisa não foi realizada na esfera estratégica da instituição, verifica-se que à medida que a análise de um líder recai sobre uma função de posição mais elevada na hierarquia, maior é o valor das habilidades humana e conceitual de Davis¹⁶. Em especial, a habilidade humana se mostra ascendentemente necessária ao líder-administrador para o trato com seus subordinados, enquanto a habilidade conceitual (compreender a complexidade da organização global e o ajustamento do comportamento das pessoas dentro da organização) só se revela importante à cúpula, prevalecendo a expectativa dos subordinados nas agências bancárias relacionada à habilidade técnica de seus líderes, além da habilidade humana. Os resultados obtidos encontram, nas várias postulações, estreito alinhamento. Justiça, honestidade, compreensão, princípios e valores, humildade, confiança, são competências comportamentais que uma vez presente no gestor facilitam a relação com os subordinados. Não por acaso, representam as expectativas destes em relação ao comportamento do gestor. A liderança que se utiliza dessas características direciona para a construção de um sentimento de satisfação das pessoas, o que supostamente contribuirá para um bom ambiente de trabalho, afinal apontam, para a existência de uma influência do comportamento do líder nesse ambiente.

5 CONCLUSÃO

É fato que o comportamento do gestor afeta consideravelmente o ambiente de trabalho. Pode-se também afirmar que os subordinados representados na amostra esperam por um estilo de liderança democrático, onde o gestor debata as decisões com o grupo. O líder propõe um sistema participativo consultivo, de forma que a participação da equipe seja destacada na trajetória rumo aos objetivos propostos. Requer desta forma que o gestor exercite a competência de compartilhar informações com a equipe e também de reconhecê-la como importante e fundamental no processo.

Ser parte, ter parte e tomar parte se revela condição para que cada colaborador possa se sentir valorizado dentro da organização. Porém configura condição a ser trabalhada pelo gestor. A participação das pessoas é incentivada através de uma comunicação simples entre líder e subordinado, elevando o sentimento individual de pertencer a uma equipe e, portanto, de se sentir convidado a colaborar com ações, idéias e sugestões despertadas intelectualmente pela indução do gestor, de forma a transformar a realidade atual no sucesso idealizado. Desenvolver competências comportamentais é fundamental para favorecer o ambiente de trabalho. Atitudes de respeito e confiança nos subordinados, externadas com alegria e bom humor, com base na ética e justiça, através de uma comunicação franca e aberta a *feedbacks*, capaz de demonstrar a preocupação do gestor com a satisfação dos subordinados no trabalho, respeitando os hábitos regionais caracterizados pelos ritos e costumes de cada região o estilo de gestão valorizado pela amostra pesquisada.

REFERÊNCIAS

- 1 FLEURY, M.T.L.; FLEURY, A. Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeças caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2001.
- 2 MARCON, C. E. Competências Gerenciais e suas Contribuições no Processo de Aprendizagem Organizacional: Um estudo empírico em empresa do setor de telecomunicações brasileiro. 2007. Dissertação. (Mestrado em Gestão Social e Trabalho). Departamento Administração. Universidade de Brasília – UnB. Brasília DF. 2007.
- 3 RUAS, R; ANTONELLO, C; BOFF, L. H. (Org). Aprendizagem Organizacional e Competências. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- 4 LE BOTERF, G. Desenvolvendo a competência dos profissionais. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- 5 PRAHALAD, C. K; HAMEL, G. Competindo pelo future: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- 6 BRANDÃO, H. P; GUIMARÃES, T. A. Gestão de Competências e Gestão do Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? RAE, v.41, n. 1, jan./mar. 2001.
- 7 MAXWELL, JONH C, Competências Pessoais que as empresas procuram: seja o profissional que toda equipe deseja. São Paulo: Mundo Cristão, 2004.
- 8 BOLZAN, A. G. Gestão Estratégica e as Competências Gerenciais na Estrutura Administrativa das Organizações. 2007. Dissertação. (Mestrado em Administração). Departamento Administração. Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria RS. 2007.
- 9 McCLELLAND, D. C (1973) Testing for competence rather than for intelligence. A Psychologist, January, 1-14
- 10 ADAMS, K. Interview with David McClelland. 1998. Disponível em: <http://competencyandei.com/Interview-with-David-McClelland>.
- 11 BOYATZIS, R. E (1982). The competent manager: a model for effective performance. New York: John Wiley & Sons
- 12 CARDOSO, L. R. Remuneração por Habilidades e Competências: Um Estudo de Práticas em Empresas Brasileiras. 2002. 293 f. Dissertação. (Mestrado em Administração). Departamento de Administração. Universidade de São Paulo, São Paulo. 2002.
- 13 SPENCER, L.M.; SPENCER, S.M. Competence at work. New York: Jonh Wilegan Sons, 1993.
- 14 ZARIFIAN, P. O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas. São Paulo: SENAC, 2003.
- 15 NONAKA, I; TAKEUCHI, H. Criação de conhecimento na empresa. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- 16 LEVY-LEBOYER, C. A crise das motivações. São Paulo: Atlas, 1994.