

# LIDERANÇA COM FOCO NA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS E SUA APLICABILIDADE EM MOMENTOS CRÍTICOS E DESAFIADORES <sup>1</sup>

Isabella de Oliveira P. Pádua <sup>2</sup>  
Miyuki Matsui <sup>3</sup>

## Resumo

Um dos maiores desafios das organizações é obter os melhores resultados das equipes. Este trabalho visa apresentar o desenvolvimento de Líderes, através da metodologia de *coaching*, com foco na Gestão por Competências. Com objetivo de implantar a Gestão por Competências, levantaram-se o perfil profissional de cada colaborador. Através da metodologia de *coaching*, visa-se desenvolver os líderes, baseando na definição de metas e plano de ação tornando-os co-responsáveis pelo desenvolvimento das equipes. A liderança passa a ser um comportamento básico e permanente da construção da autoconfiança da equipe, independente do conteúdo da tarefa ou do problema, direcionando o líder a investir nas pessoas em termos de seu potencial, e não apenas da performance que apresenta. Busca-se, por meio desta metodologia, propor aos gestores das organizações uma forma de alcançar melhores resultados das equipes. O comportamento do líder passa a ser o principal exemplo para a equipe, que procura segurança, diretrizes e apoio em seu desenvolvimento profissional. Desta forma, a liderança com foco em competências começa a se tornar o melhor hábito para ser aplicado, principalmente diante de pressões e conflitos que vivem os profissionais nas grandes organizações tecnológicas.

**Palavras-Chave:** Liderança; Desenvolvimento; Comportamento; Competências.

## LEADERSHIP WITH FOCUS IN THE MANAGEMENT FOR ABILITIES AND ITS APPLICABILITY AT CRITICAL AND CHALLENGING MOMENTS

### Abstract

One of the biggest challenges of the organizations is to get the best from their teams. This work aims at to present the development of Leaders, through the methodology of coaching, with focus in the management of abilities. With the objective to implement the management of competency, we defined the best professional profile of each collaborator. Through the methodology of coaching, it is aimed at to develop the leaders, basing on the definition of goals and plan of action, becoming them co-responsible for the development of the teams. The leadership turns to be a basic and permanent behavior of the construction of the self steam of the team, independent of the content of the task or the problem, directing the leader to invest in the people in terms of its potential, and not only of the performance they presents. It looks for, by means of this methodology, to present the managers of the organizations a with form to reach better resulted of their teams. The behavior of the leader turns to be the main example for the team, and must support professional development, providing security and a line of direction. In such a way, the leadership with focus in competency to become optimum habit to be applied, mainly ahead of pressures and conflicts that the professionals in the great technological organizations live.

**Key word:** Leadership; Coaching; Behavior; Competency.

<sup>1</sup> *Contribuição técnica ao 62º Congresso Anual da ABM – Internacional, 23 a 27 de julho de 2007, Vitória – ES, Brasil.*

<sup>2</sup> *Psicóloga – IHM Engenharia.*

<sup>3</sup> *Engenheira Eletricista – IHM Engenharia.*

## **1 INTRODUÇÃO**

Com o aprofundamento da globalização, o avanço tecnológico, e o crescimento acelerado da economia mundial, o segmento da metalurgia e siderurgia, da mesma forma que as demais áreas, vêm passando por um momento de profunda transformação.

A complexidade tecnológica e a rapidez das mudanças têm levado as organizações ao ápice deste momento crítico e desafiador. Desta forma, as empresas voltam sua atenção para o treinamento das competências técnicas e as experiências dos profissionais. É também preciso concentrar-se no aprimoramento do líder como coach.

Os grupos humanos necessitam de líderes competentes para sobreviver e desenvolver plenamente seus recursos e potencialidades. Da mesma forma, as organizações sociais necessitam de líderes competentes, conhecidos como dirigentes, executivos ou gerentes, para sua sobrevivência e desenvolvimento no ambiente em que atuam.

Em períodos de tensão, a liderança pode ser o fator crucial de distinção entre organizações que prosperam e organizações que fracassam.

O atual ambiente de negócios é profundamente estressante. As empresas estão se desmembrando e repensando a maneira como são dirigidas.

Sob essas circunstâncias, a alta gerência deve desenvolver novas formas de raciocínio e operação.<sup>(1)</sup> Por este motivo, percebemos que a Gestão por Competências passa a tomar grande espaço nas organizações que acreditam que o capital humano é o principal elemento que contribui para o seu constante crescimento.

Esta metodologia foi delineada a partir das premissas apresentadas acima, visando obter o diferencial competitivo das organizações, através do desenvolvimento do líder.

## **2 CONCEITOS IMPORTANTES**

### **2.1 Líderes e Gerentes**

Existem algumas diferenças vitais entre os líderes e os gerentes. Torna-se crucial diferenciá-los. A palavra Gerente costuma indicar que o indivíduo assim rotulado, ocupa um posto de direção numa organização, decidindo sobre os processos através dos quais uma organização funciona, alocando recursos com prudência, utilizando seu pessoal da melhor maneira possível. A palavra Líder é usada para indicar alguém que se preocupa e dá direcionamento às pessoas, independente da relação hierárquica. Os líderes se orientam na direção da inovação desafiando o status quo e inspirando confiança. É capaz de intensificar o comprometimento e o entusiasmo dos liderados. O líder move as pessoas rumo a novas direções e as inspiram a fazerem com que as coisas aconteçam.

A maior parte dos gerentes exibe algumas habilidades de liderança, e a maior parte dos líderes ocasionalmente se vê gerenciando.

Em momentos críticos e desafiadores a tendência é o gerente agir em seu estado natural, ou seja, todo o treinamento e desenvolvimento de liderança podem acabar sendo colocados em 2º plano. Quando o líder tem uma boa formação que engloba estabilidade emocional, disposição mental e pratica o planejamento constante, as chances de sucesso na realização da liderança em momentos de pressão são maiores.

## 2.2 Coaching

*Coaching* é o processo de desenvolvimento de competências. E como exposto anteriormente, competência é a capacidade de agir, de realizar ações em direção a um objetivo, metas e desejos. *Coaching* é um processo de investigação, reflexão e descoberta pessoal de fraquezas e qualidades. O *coaching* proporciona o aumento da capacidade de responsabilizar-se pela sua performance profissional, com estrutura e foco.

Com base nesta metodologia, as pessoas serão estimuladas a demonstrarem *atitudes* para adquirirem mais *conhecimentos*, que se aprimoram em *habilidades* no desenvolvimento de seu trabalho.

Diante disto, Whitmore<sup>(2)</sup> afirma que: a liderança como coaching, é saber mostrar para as pessoas que elas são mais capazes do que pensam, é fazer com que as pessoas reconheçam seu próprio potencial.

As pessoas precisam saber que seus sucessos se devem aos seus próprios esforços, e a Gestão por Competências estimula este objetivo, do líder incentivar e colocar responsabilidade nas mãos da cada colaborador. Eles precisam ter a confiança, a permissão, o incentivo e o apoio para fazer escolhas e tomar decisões.

## 2.3 Competências

Para entendermos melhor a Competências de uma pessoa, o conjunto de valores, crenças e princípios, formados ao longo da vida, determinam suas ATITUDES. Assim, o grau de envolvimento e comprometimento das pessoas com os objetivos, metas e projetos, estão diretamente relacionados com a maneira como os valores e as crenças são manejados no contexto de trabalho.

O conhecimento trata-se do conjunto de informações que a pessoa armazena e lança mão quando precisa. Quanto maior o conhecimento, mais a Competências se fortalece e permite que o profissional enfrente com flexibilidade e sabedoria os diversos desafios de seu cotidiano.

A HABILIDADE é a capacidade para colocar em prática os conhecimentos adquiridos, e claro, com atitude necessária para atingir o objetivo.

Podemos entender competência conforme o conceito CHA,<sup>(6)</sup> demonstrado no Quadro 1.

Figura 1. CHA<sup>(3)</sup>

<b>C</b>	<b>H</b>	<b>A</b>
Conhecimento	Habilidade	Atitude
Saber	Saber Fazer	Querer Fazer
O que sabemos, mas não necessariamente colocamos em prática.	O que praticamos, temos experiência e domínio sobre.	As características pessoais que nos levam a praticar ou não o que conhecemos e sabemos.

Fonte: Rabaglio.<sup>(3)</sup>

### 2.3.1 Processo de gestão por competências

Novos conceitos preconizam a busca de uma nova relação entre a empresa e as pessoas, baseada na participação, envolvimento e comprometimento. No modelo Gestão por Competências, as pessoas passam a ter autonomia para gerir seus processos de trabalho, uma vez que, este contexto possibilita um aumento da motivação e a expansão de seu desenvolvimento tanto pessoal quanto profissional.

### **2.3.2 Gestão por competências**

No modelo tradicional de organização, o colaborador se preocupa com o que fazer e como fazer. Quando a empresa é administrada por Competências, o colaborador terá outra postura: sua preocupação maior será agregar valor à empresa, investindo na descoberta das competências para tal, para então desenvolvê-la e gerenciá-la dentro da empresa.

As pessoas começam assim a fazer parte da organização como membros, que poderão dar contribuições significativas em processos decisórios, tomar iniciativas, assumir novas responsabilidades, serem instigadas a gerir sua própria carreira, desenvolver novas habilidades técnicas e gerenciais, entre outros quesitos que hoje poderíamos chamar de Gestão por Competências.

Podemos concluir que a Gestão por Competências é muito mais que uma forma de administrar, é uma filosofia de desenvolvimento de talentos nas empresas. Através dela podemos orientar as ações das pessoas no intuito de se construir uma organização eficaz, ou seja, aquela que atinge suas metas e seus objetivos traçados.

## **3 PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES - A APLICAÇÃO DA METODOLOGIA NAS ORGANIZAÇÕES TECNOLÓGICAS. UM ESTUDO DE CASO NA IHM ENGENHARIA E SISTEMAS DE AUTOMAÇÃO LTDA.**

A IHM Engenharia e Sistemas de Automação está presente no mercado desde 1994. As soluções IHM abrangem desde o projeto básico de instalação elétrica de um sistema, até a otimização de processos, utilizando algoritmos de inteligência artificial e disponibilização das informações para todos os níveis hierárquicos da cadeia produtiva de uma indústria, através da aplicação das mais recentes tecnologias e conceitos de sistemas de produção colaborativos.

Devido a grande demanda do mercado industrial, nos últimos anos a IHM vem alcançando grande desenvolvimento tanto tecnológico quanto estrutural e pessoal. Pensando nisto, percebemos que, com o crescimento da IHM, necessitamos de “porta vozes”, ou melhor, de pessoas que possam transmitir aos demais colaboradores esta nova filosofia, conscientizando-os de seus talentos e estimulando cada vez mais a se desenvolverem.

### **3.1 A Implantação**

#### **3.1.1 Fase I – Levantamento das competências**

Reunimos com ocupantes de cargos-chave e levantamos as competências necessárias que cada cargo da empresa exige para um bom desempenho das atividades. Para isto, seguimos as seguintes etapas:

- Levantamento das competências a partir de entrevistas feitas na empresa com a consultora de recursos humanos juntamente com os ocupantes de cargos-chave;
- Consolidação das competências com apoio da Direção;
- Revisão final com ocupantes de cargos da Qualidade e Administrativo, a fim de desenvolver um trabalho sólido, embasado e coerente com os objetivos da Qualidade.

### **3.1.2 Fase II – Avaliação das competências**

Com as competências levantadas, fizemos uma avaliação das competências existentes na empresa, a fim de enquadrarmos cada colaborador com o cargo atribuído.

Etapas do trabalho Avaliação de Competências:

- Dinâmica de grupo
- Testes coletivo e individual
- Entrevista de competência

### **3.1.3 Fase III – Conscientização das competências**

Após o encerramento da avaliação das competências, apresentamos o resultado geral para todos os colaboradores da IHM Engenharia e Sistemas de Automação Ltda. Os resultados individuais foram fornecidos para cada colaborador, contribuindo para a sua participação direta na constante melhoria em suas competências.

### **3.1.4 Fase IV – Apresentação das competências da equipe para os líderes**

Com esse levantamento, verificamos a necessidade de criar condições propícias para o desenvolvimento e crescimento das pessoas. Isto significa mudanças profundas nas políticas e na cultura organizacional. É fundamental que a empresa tenha um foco em educação, treinamento e desenvolvimento e difunda uma cultura de aprendizagem contínua para permitir o alinhamento e o desenvolvimento das pessoas às estratégias empresariais.

Pensando nisto, fizemos um treinamento introdutório com os profissionais que exercem cargos que exijam coordenação de pessoas. Este treinamento englobou uma conscientização do conceito de liderança e os principais mecanismos utilizados pelos líderes de sucesso.

Apresentamos aos profissionais as competências de sua equipe, com o intuito de conhecerem cada vez mais seus liderados e se envolverem com desenvolvimento de cada um.

Desta forma, percebeu-se nos profissionais maior proximidade com as competências da equipe, permitindo trabalhar individualmente cada liderado, obtendo melhores resultados. Um exemplo para melhor compreensão: No levantamento de competências foi detectado um profissional que possui habilidade de concentração, mas com perda de qualidade quando está sob pressão do ambiente. O líder deve ser orientado que, para obter melhores resultados deste profissional, o ideal é ele observe e estabeleça o ritmo adequado, e acompanhe o desempenho do liderado.

### **3.1.5 Fase V – Desenvolvimento de liderança**

Para o desenvolvimento da liderança, serão utilizadas ferramentas de análise e desenvolvimento.

#### **Desenvolvimento de valores**

Para isso é essencial consolidar e conscientizar o profissional dos valores enraizados da empresa. Desta forma, conseguiremos um alinhamento com os objetivos e posturas da organização. Deve ser realizado um trabalho de desenvolvimento destes valores em cada profissional.

#### **Desenvolvimento de estilo de liderança**

A análise e conscientização do estilo de liderança apóia o desenvolvimento da liderança nos profissionais. No Grid Gerencial,<sup>(4)</sup> cinco tipos de liderança baseados

na preocupação com a produção (tarefa) e com as pessoas (relacionamento) são dispostos em dois eixos: o eixo horizontal se refere à preocupação (interesse) com a produção, isto é, com o trabalho a ser realizado, enquanto que o eixo vertical se refere à preocupação com as pessoas, isto é, com suas idéias, potencial, motivação, nível e qualidade de participação, satisfação, comunicação, etc. Cada eixo é graduado, em uma escala de 1 a 9, onde o grau mínimo 1 significa pouca ou nenhuma preocupação por parte do gerente, e o grau 9 significa a máxima preocupação possível. A Figura 1 ilustra o Grid Gerencial.



Fonte: Blake e Mouton.<sup>(4)</sup>

**Figura 1.** O Grid Gerencial.

Com a metodologia do Grid,<sup>(4)</sup> o gerente deve avaliar o seu estilo de liderança e verificar onde está situado na “grade gerencial”. O objetivo é tentar gradativamente mobilizá-lo para atingir o estilo 9.9, preconizado como o mais eficaz para a obtenção de resultados e excelência gerencial com a participação e mobilização plena das pessoas. Para atingir esse objetivo de aprimoramento, a metodologia enfatiza a necessidade do líder/gerente, de reavaliação de seus valores gerenciais, redução da auto-ilusão e utilização permanente da ferramenta da crítica interpessoal e intergrupar (dar e receber *feedback*).

### **Desenvolvimento de planejamento**

Objetivando um líder ágil, com visão ampla e capacidade em adquirir recursos necessários para cada atividade que desenvolve com sua equipe é aplicável o desenvolvimento da prática de planejamento.

Esta metodologia parte do pressuposto que, a prática do planejamento não deve ser somente formal, ou seja, deve ser um hábito de forma a exercitar o cérebro para esta linha de pensamento. Para cada evento ou situação vivenciada o líder determina previamente todas as suas relações e premissas. Ele determina os

recursos necessários, o objetivo, as correlações, os imprevistos e suas contingências. Com o exercício deste comportamento em momentos críticos e desafiadores, o líder e sua equipe vivenciam com mais tranquilidade, visão ampla do que deve ser realizado, reduzindo a pressão e permitindo um melhor desempenho com uma cooperação intensa.

Assim, cada colaborador realiza suas atividades com entendimento, envolvimento, buscando soluções, surpreendendo e agindo em equipe.

### 3.1.6 Fase VI – Assessoria e manutenção do programa – *Coaching*

Nesta etapa do nosso programa de desenvolvimento, o líder estará bem mais consciente de sua responsabilidade para com a empresa e seus liderados. Desta maneira, fica mais aceitável a sua participação geral em um programa de coaching, que se dará em encontros individuais com a profissional coach da empresa.

Por esta razão, desenvolvemos uma linha de atuação onde, na organização, líderes criarão líderes. E para isto, na Figura 2, entendemos este processo:

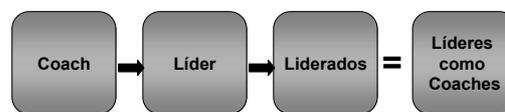


Figura 2 - Líderes como coaches.

Os líderes da organização serão as pessoas que incentivarão seus liderados a atuarem como líderes de suas próprias atividades, através de acompanhamento, delegação de responsabilidades, *feedbacks*, planejamento de metas e incentivo para novas conquistas. Isto torna o Líder um coach para sua equipe.

As etapas para o *coaching* podem ser dirigidas de acordo com a Figura 3:

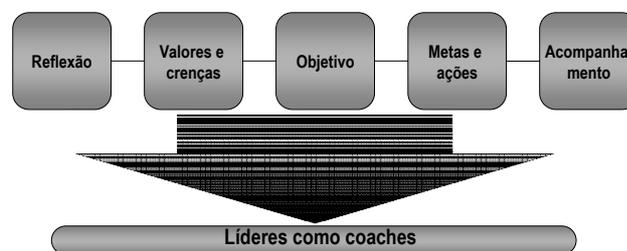


Figura 3 – Etapas de processo *coaching*.

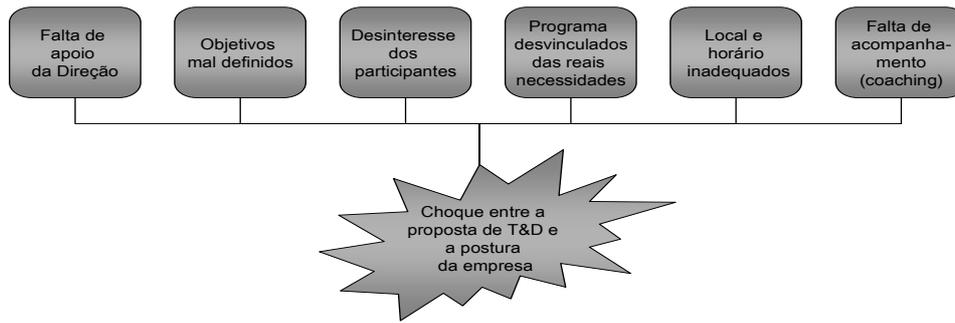
## 4 A FUNCIONALIDADE

Mas afinal de contas, por que em qualquer empresa os métodos e programas de treinamento e desenvolvimento que são utilizados nem sempre funcionam?

Esta é a principal pergunta dos gestores, e um dos motivos pelo qual este trabalho pode causar curiosidade.

As organizações gastam literalmente centenas de milhões de dólares para atrair novos clientes, enquanto seus antigos clientes escapam pela porta dos fundos, para nunca mais voltar. Para Desatnick e Detzel:<sup>(5)</sup> [...] o que espanta as pessoas é um atendimento rude, descortês, incompetente, muitas vezes conseqüência de mera apatia ou desatenção.

Geralmente em programas de treinamento e desenvolvimento (T&D), percebemos alguns obstáculos que podem causar desmotivação ou descrença nas organizações a respeito dos mesmos, conforme ilustrado na Figura 4:



**Figura 4** - Ilustração das principais causas de fracasso em programas de T&D.

## 5 A PRÁTICA

É importante ressaltar que palestras, cursos e programas não desenvolvem habilidades e nem levam ninguém a mudar de atitude por si mesmo. Para que as organizações parem de investir rios de dinheiro em treinamento e desenvolvimento, elas precisam se conscientizar que, após qualquer ação, para que as pessoas alcancem o objetivo proposto, tem que haver estimulação voltada para o desenvolvimento, tem que haver prática. E afirmamos que, o único método que desenvolve habilidade nas pessoas é o exercício.

Anteriormente, no modelo de gestão tradicional, para ser competente, o profissional tinha que ter o conhecimento e saber fazer (habilidade). O que propomos aqui é, para sermos competentes, temos que ser empreendedores, motivados, saber fazer conhecer, etc.

Se pararmos para pensar na Gestão por Competências, entendemos que, para se obter um *conhecimento* é fácil, difícil é saber colocá-lo em prática. Para isto, a pessoa precisa demonstrar a *atitude* de querer desenvolver determinado conhecimento, para que este se torne uma *habilidade*.

As organizações possuem resistência em alterar a cultura, pois possuem a ilusão de que a prática atual funciona, sem realizar a análise crítica dos resultados.

## 6 CONCLUSÃO

Baseando-se nos resultados esperados, o líder, na medida em que usa sua autoridade com livre aceitação, desperta seus liderados para contribuição criativa, para a participação e a responsabilidade, na consecução dos resultados grupais. Aqui, o líder não impõe, nem exige simples obediência, mas cria condições ambientais para um clima estimulante, onde o sentimento de auto-realização é o grande motivador do crescimento individual e da equipe.

Partimos do pressuposto de que este crescimento é o denominador comum, como expressão da integração de interesses do indivíduo. Tal é a atmosfera que uma ação da liderança proporciona que dela acreditamos que resulta uma empresa em crescimento auto-sustentado, apoiada em estruturas humanas em contínuo desenvolvimento.

O líder que valoriza seu liderado investe em seu crescimento. Por outro lado, aquele que se preocupa com a crítica e com controles exagerados, sugere desconfiança e incompatibilidade.

A crença no ser humano é positivamente contagiante. É capaz de transformar fraqueza em força, as limitações em visão e perspectivas mais amplas ou subordinados passivos em colaboradores atuantes e criativos.

Um líder deve descobrir, por meio de cálculos ou por julgamento, quem, dentre seus liderados, está fora do sistema, ou seja, abaixo ou acima de um desempenho esperado e, portanto, precisa de ajuda pessoal, ou merece algum tipo de reconhecimento. O líder também é responsável pela melhoria do sistema, isto é, deve possibilitar que todas as pessoas, em bases constantes, façam um melhor trabalho e com mais satisfação. Outra responsabilidade é obter uma redução cada vez maior de variabilidade dentro do sistema, para que as diferenças perceptíveis entre as pessoas diminuam constantemente.<sup>(6)</sup>

O relacionamento interpessoal pode tornar-se e manter-se harmonioso e prazeroso, permitindo trabalho cooperativo, em equipe, com integração de esforços, conjugando as energias, conhecimentos e experiências para um produto maior que a soma das partes, ou seja, a tão buscada sinergia.

Portanto, o relacionamento entre os gerentes e colaboradores das empresas deverá determinar a conseqüente relação entre colaborador e clientes, garantindo ou não, a satisfação dos mesmos e o sucesso da organização.

Diante disto, o líder mantém um clima de ampla participação, o que pressupõe o uma relação de confiança com seus liderados, fazendo com que estes sintam que em qualquer necessidade podem contar com seu apoio e compreensão. A equipe deve saber que o líder assume responsabilidade e não foge de seus compromissos em momentos críticos, nem transfere insucessos indevidos para seus liderados.

O líder e sua equipe são solidários no trabalho comum, nas crises e desafios, nos serviços prestados, na expansão da empresa e no auto-desenvolvimento profissional. Assumimos aqui que a característica essencial do líder é: alguém que proporciona condições para o desenvolvimento de sua equipe.

## REFERÊNCIAS

- 1 BENNIS, W. Líderes e lideranças: entrevistas com lideranças empresariais e políticas dos Estados Unidos, Japão e Europa. Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho, Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- 2 WHITMORE, J. Coaching para Performance: Aprimorando pessoas, desempenho e resultados. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.
- 3 RABAGLIO, Maria Odete. Ferramentas de Avaliação de Performance com Foco em Competências. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.
- 4 BLAKE, Robert R.; MOUTON, Jane S. O Grid Gerencial III: A chave para a liderança eficaz. São Paulo: Pioneira, 1989.
- 5 DESATNICK, R. L.; DETZEL, D. H. Gerenciar bem é manter o cliente. Tradução Nivaldo Montingelli Jr., supervisão Waldo E. C. de Farias. 1 ed. São Paulo: Pioneira, 1995.
- 6 DEMING, W. E. Qualidade: A revolução da Administração. Rio de Janeiro: Marques- Saraiva, 1990, p.184.
- 7 CHIAVENATO, I. Administração nos novos tempos. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- 8 SOUZA, E. L. P. de. Treinando gerentes para o futuro. São Paulo: Ed. Edgard Blucher Ltda., 1992.