

## ARTIGO ORIGINAL

# GESTÃO DE COMPETÊNCIAS: DESAFIOS DA ORGANIZAÇÃO NO DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS EM PROCESSOS DE INOVAÇÃO

**Filipe Rampinelli Martinelli<sup>1</sup>**

Faculdade Estácio de Vitória – FESV, Vitória/ES - Brasil

## RESUMO

Este trabalho teve como objetivo analisar como as competências da liderança influenciam nos resultados de produtividade e qualidade dos serviços prestados por suas equipes em uma organização de telecomunicações que inova seus processos operacionais. Como procedimento metodológico, trata-se de uma pesquisa descritiva, cujas técnicas de investigação foram a pesquisa bibliográfica, documental e o estudo de caso, utilizando-se como instrumentos de coleta de dados, questionário com questões fechadas aplicados aos encarregados líderes das equipes de campo e entrevista com gestor de RH. Pelas análises realizadas, constatou-se que as ações de RH foram tardias no sentido de desenvolver competências necessárias aos líderes para torná-los capazes de administrar situações de mudanças nos processos de inovação tecnológica e de gestão administrativa que a empresa estudada passou, pois se pode constatar impacto negativo nos processos operacionais.

**Palavras-Chave:** Gestão de pessoas por competências. Competências da liderança. Influências da liderança.

## ABSTRACT

This work aimed to analyze how leadership skills influence the results of productivity and quality of services provided by their teams in a telecommunications organization that innovates their operational processes. As a methodological procedure, it is a descriptive research, whose investigative techniques were bibliographic, documentary research and case study, using questionnaire with closed questions applied to field team leaders in charge as data collection instruments. and interview with HR manager. From the analyzes carried out, it was found that the HR actions were delayed in order to develop the necessary skills for leaders to make them capable of managing situations of changes in the technological innovation and administrative management processes that the studied company went through, as it can be find a negative impact on operational processes.

**Keywords:** People management by competencies. Leadership skills. Leadership influences.

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações que pretendem modernizar-se buscam a inovação como o diferencial para desempenhar melhor resultado no atual cenário de competitividade atendendo melhor seus clientes. Assim sendo, cabe à liderança, o grande desafio de

---

<sup>1</sup> Bacharel em Administração de Empresas e Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas pela Faculdade Estácio de Vitória. E-mail: [filipermart@yahoo.com.br](mailto:filipermart@yahoo.com.br)

formar equipes eficazes de alta performance, aumentar a produtividade e manter o nível de qualidade satisfatório continuamente, na percepção dos clientes.

O líder é o principal elemento em qualquer organização, pois ele tem a capacidade de orientar, treinar e avaliar o desempenho da equipe para que os objetivos sejam alcançados. Assim, deve possuir as competências adequadas às necessidades da empresa.

Desta forma, o mapeamento das competências necessárias ao melhor desempenho da organização pode ser influenciada por meio da complexidade das organizações onde estão inseridas, como por exemplo, as mudanças de tecnologia e do perfil dos clientes. Sendo assim, as competências internas dos líderes existentes na organização, eventualmente, passam a ser insuficientes com o decorrer do tempo devido à flexibilidade do mercado e à globalização.

O processo de inovação no mapeamento das competências deve ser contínuo, tendo em vista sua etapa de formulação na estratégia da organização, como suas oportunidades que são definidas na trilogia: missão, visão de futuro e objetivos estratégicos.

Neste sentido, a escolha do tema busca compreender que a continuidade dos processos de desenvolvimento e aprimoramento das competências dos líderes nas organizações deve ser revisada, pois, ações de mapeamento periódico, planejamento para a captação e o desenvolvimento de competências são fundamentais para manter atualizado e assegurar o bom resultado do desempenho das lideranças no processo de inovação.

Este trabalho é relevante para entender o mapeamento das competências do cargo de liderança, permitirá ações com foco nas deficiências e na reestruturação da mão de obra do grupo de líderes. Depois de mapeadas e descritas as competências pela organização, espera-se um melhor desempenho ou comportamento da liderança, a fim de formar uma equipe de alta performance consistente.

Sendo assim, este trabalho apresenta o problema de pesquisa: Como as competências da liderança influenciam nos resultados de produtividade e qualidade

dos serviços prestados por suas equipes em uma organização de telecomunicações que inova seus processos operacionais? E como objetivo geral se propôs analisar a importância para a organização em adotar um perfil adequado para os líderes no processo de inovação, por meio do mapeamento de competências individuais no setor de telecomunicação a fim de atender a demanda dos serviços prestados com maior qualidade na percepção dos clientes proporcionando assim uma diferenciação competitiva.

Especificadamente foram analisadas as estratégias de RH para contratação dos líderes das equipes de campo, programas de desenvolvimento de equipes e questões salariais, levando em consideração as competências funcionais dos cargos; Proposto um modelo da estrutura de mapeamento das competências dos líderes das equipes de campo; Análise dos indicadores da qualidade dos serviços prestados quanto ao resultado do período após a inovação dos processos operacionais.

Como procedimento metodológico, a pesquisa quanto aos objetivos é do tipo descritiva, cuja finalidade é descrever as características de um fenômeno, estabelecendo as relações entre eles. A técnica de investigação utilizada é a pesquisa bibliográfica e documental, seguida de pesquisa de campo.

A pesquisa descritiva, conforme Gil (2010), tem como objetivo descrever, observar, características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Busca descobrir além da identificação entre as relações de variáveis, determina a natureza dessa relação, em alguns casos servem até para proporcionar uma nova visão do problema.

A técnica de investigação na coleta de dados em campo é estudo de caso baseado em uma empresa de telecomunicações, que por sigilo, será preservada a identidade da empresa. Para a realização da coleta de dados que subsidiam a presente pesquisa, foram utilizados os seguintes instrumentos: Questionário com questões fechadas, dirigidas aos 23 encarregados, líderes das equipes de campo;

Entrevista ao gestor de RH; Documentos da empresa com indicadores da qualidade dos serviços prestados aos clientes e produtividade.

Segundo Gil (2010), estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante os outros de delineamentos considerados.

Quanto à abordagem, a pesquisa é quali-quantitativa a partir do exame da realidade por meio da análise interpretativa de experiências e circunstâncias que envolvem o fenômeno. As pesquisas qualitativas são de caráter exploratório, estimulam os entrevistados a pensarem livremente sobre qualquer tema, como objeto ou conceito. Elas fazem emergir aspectos subjetivos e atingem motivações não explícitas, ou mesmo não conscientes, de maneira espontânea.

As pesquisas quantitativas são mais adequadas para quando se quer quantificar algo, ou seja, que possa apurar e traduzir em números as opiniões e informações dos entrevistados de forma explícita e consciente para então obter a análise dos dados e, posteriormente, chegar a uma conclusão, possível através de um questionário (GIL, 2010).

Diante do exposto, esta pesquisa contribuirá para análise da importância do desenvolvimento de líderes nos processos de mudança na forma de gestão e seu impacto nos resultados da empresa. Propor-se-á medidas que sejam necessárias para concretizar a estratégia de desenvolvimento dos líderes, traçar as competências desejáveis, formar equipes de alta performance para tornar a organização mais competitiva, o que, conseqüentemente, poderá maximizar a produtividade e melhorar o desempenho dos indicadores da qualidade.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS**

Cada vez mais as pessoas são enfatizadas nas organizações como recurso preponderante a fazer a diferença na competitividade, e de acordo com as empresas, por forças externas precisam buscar profissionais capacitados, aptos a

desempenharem suas atividades e funções com eficiência. As preocupações das organizações em contar com recursos humanos e capital intelectual, torna-se relevante porque os negócios estão orientados para resultados, sendo necessária a definição de competências individuais e organizacionais.

Entendendo a abrangência do conceito de competência, Fleury e Fleury (2001, p.188) definem como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Algumas abordagens compreendem a competência como o conjunto de conhecimentos, habilidade e atitudes que as pessoas desempenham suas atribuições e responsabilidades (DUTRA, 2004). O mesmo autor entende que pessoas que possuem o conjunto de conhecimentos, habilidade e atitudes, isso não garante que elas irão agregar valor à organização (DUTRA, 2004).

Durand (apud BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001) construiu um conceito de competência baseado em três dimensões - conhecimentos, habilidades e atitudes ou comportamento, necessário à consecução de determinado propósito, englobando não só questões técnicas, mas também a cognição e as atitudes relacionadas ao trabalho.

Sendo assim, identificar competências necessárias à sobrevivência da organização e as competências individuais são importantes para o alcance dos objetivos propostos pela organização. Um modelo sugerido por Lenaga (apud BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001) tem como passo inicial a identificação do *gap* (lacuna) de competências da organização. Esse processo consiste em estabelecer os objetivos e as metas a serem alcançados segundo a intenção estratégica da organização e, depois, identificar a lacuna entre as competências necessárias à consecução desses objetivos e as competências internas disponíveis na empresa.

Ainda referindo-se ao *gap*/ lacuna, nos próximos passos, compreendem o planejamento, a seleção, o desenvolvimento e a avaliação de competências, buscando minimizar a referida lacuna, o que pressupõe a utilização de diversos subsistemas de recursos humanos, entre os quais, recrutamento e seleção, treinamento e gestão de desempenho. Não se pode permitir, as lacunas entre o que se pode ou quer fazer e o que se espera que se faça (STEWART apud BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

É importante ressaltar que, na ausência de ações de captação ou desenvolvimento de competências, por parte da organização, essa lacuna ou “*gap*” tende a crescer. Isso porque a complexidade do ambiente no qual as organizações estão inseridas faz com que sejam exigidas cada vez mais novas competências. As próprias competências internas, já disponíveis na organização, podem tornar-se obsoletas com o passar do tempo. Por isso, é fundamental realizar periodicamente o mapeamento de competências e planejar a captação e o desenvolvimento de competências (BRANDÃO; BAHRY. 2005).

Para Brandão; Bahry (2005) a descrição de uma competência, portanto, deve representar um desempenho ou comportamento esperado, indicando o que o profissional deve ser capaz de fazer. Esse comportamento deve ser descrito utilizando-se um verbo e um objetivo de ação. A ele pode ser acrescido, sempre que possível e conveniente, uma condição na qual se espera que o desempenho ocorra. Pode incluir ainda, um critério que indique um padrão de qualidade considerado satisfatório, conforme os exemplos dispostos no Quadro 1 a seguir:

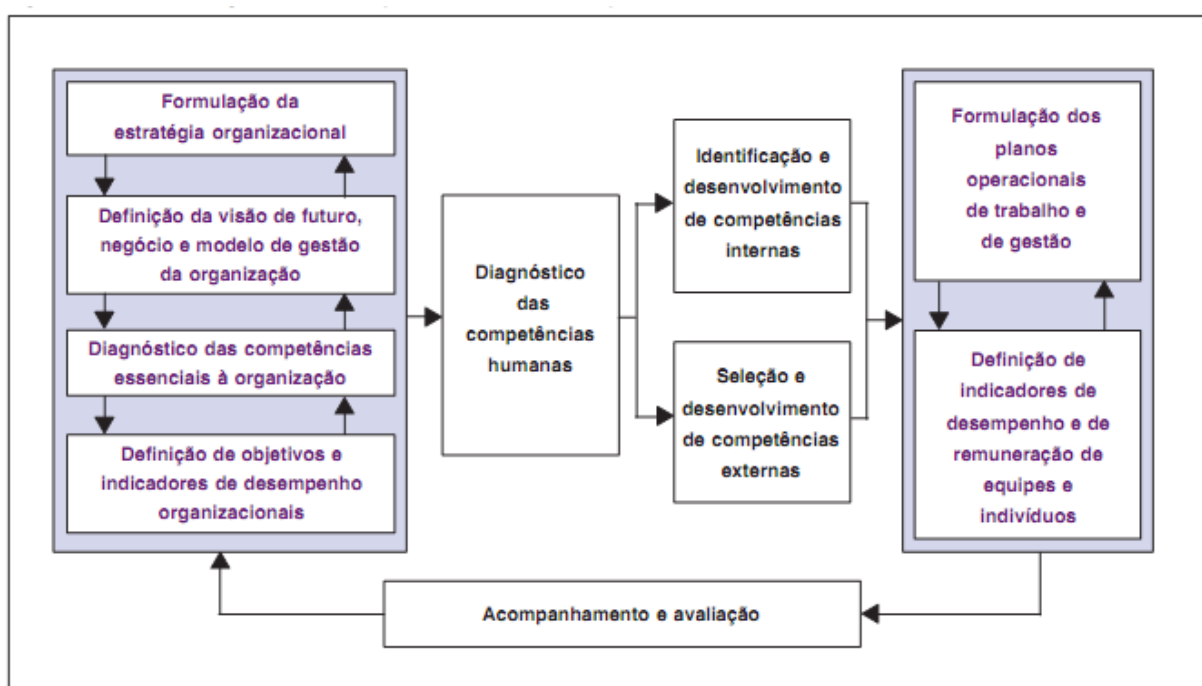
**Quadro 1:** Exemplos de condições e critérios associados a competências

Comportamento (Verbo + Objeto da ação)	Critério	Condição
Realiza análises financeiras	com acurácia	utilizando diferentes modelos para estimar o retorno de investimentos
Atende aos cidadãos (usuários do serviço público)	com presteza e cordialidade	levando em consideração as suas expectativas e necessidades

**Fonte:** Brandão; Bahry (2005 p.183).

Neste contexto, atividades de planejamento, acompanhamento e avaliação de desempenho, integram em um único modelo de gestão a partir de um diagnóstico das competências essenciais à organização, desde o nível corporativo até o individual, conforme sugerido por Guimarães et al. (apud BRANDÃO; BAHRY. 2005), justificando-se, portanto, a reconceituação ou releitura de conceitos aqui proposto, como mostra a Figura 1.

**Figura 1** – Processos de gestão de desempenho baseada nas competências



Fonte: Guimarães et al. (2000) (adaptado)

Sendo assim, a área de Recursos Humanos vem ganhando espaço organizacional, indicado a participar das decisões estratégicas e investindo na definição de novas políticas e práticas de gestão, a fim de rever as competências de seus líderes. Os desafios enfrentados são significativos, a atenção voltada para o potencial das pessoas requer uma triagem mais adequada de acordo com o perfil do cargo, visando potencializar a produtividade da organização por assertividade das competências desejadas com as necessidades esperadas.

Desta forma, Fleury e Fleury (2004, p.56) afirmam que:

Desde os primórdios do processo de privatização da indústria de telecomunicações no Brasil, tanto as empresas fornecedoras de equipamentos como as operadoras precisaram rever princípios que pautavam seus modelos de gestão, como o da estabilidade e o do comprometimento do quadro de funcionários. Colocou-se no lugar o modelo de desenvolvimento de competências, o qual representou avanços, mas também dificuldades em relação ao anterior. Entre elas, mencionaríamos: a dificuldade em relacionar as competências individuais e as organizacionais; o desenvolvimento de competências e a retenção das pessoas em um ambiente instável e competitivo; e a criação de um novo tecido cultural que dê sustentação a determinados valores e práticas de gestão.

Ainda no mesmo sentido, observou-se que a gestão estratégica de RH nas empresas de telecomunicação parece estar pautada muito mais no conceito de competências individuais adotados no sentido de agregar valor à organização, e muito pouco é trabalhado voltado para as pessoas (FLEURY; FLEURY, 2004).

Barbieri (2012) comenta sobre a necessidade das pessoas se atualizarem quanto aos seus conhecimentos, pois as empresas modernas estão inseridas numa Sociedade da Informação, do conhecimento, em uma economia Global que está em constante mudança. A competição e a competitividade sempre estão presentes na tomada de decisões, na estratégia e na gestão das organizações, isso demanda um aperfeiçoamento contínuo dos gestores.

Neste contexto, as pessoas são analisadas para efeitos de admissão, demissão, promoção, aumento salarial etc., em função da capacidade do que entregam para a organização (DUTRA, 2004). “[...] na prática organizacional, as decisões sobre as pessoas sejam tomadas em função do que elas entregam no sistema formal, concebido em geral a partir do conceito de cargos, as vê pelo que fazem” (DUTRA, 2004, p.28). “[...] um dos principais descompassos entre a realidade e o sistema formal de gestão” (DUTRA, 2004, p.28). “Avaliarmos as pessoas pelo que fazem e não pelo que entregam, criamos uma lente que distorce a realidade” enfatiza Dutra (2004, p.28).

Desta forma, para Lacerda e Abbad (2003, p.78) “o uso do treinamento é uma importante alternativa para a mudança de atitudes, conhecimentos ou habilidades necessárias ao desempenho adequado do capital humano na empresa”. Na mesma



importância, “treinamento é visto como um esforço planejado de uma organização para facilitar a aprendizagem de comportamentos exigidos pelo trabalho” relata Wexley (apud LACERDA, ABBAD, 2003. p.78).

Entendendo o contexto conforme ilustrado anteriormente na Figura 1 e realizado o mapeamento da lacuna de competências, pode-se então planejar e realizar a captação e/ou o desenvolvimento de competências profissionais, especificadamente dos líderes, objeto do estudo deste trabalho, visando minimizar essa lacuna. É importante manter a continuidade deste trabalho na manutenção das competências, com o tempo as pessoas precisam constantemente ser motivadas a se desenvolverem e aprender (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Todo estudo apresentado para mapeamento de competências dos líderes, não valerá nada se não houver uma estratégia de motivação e retenção de talentos para os bons exemplos da organização que conseguirem a consecução dos objetivos da empresa, “mérito” por competência. Para isso, é papel de Gestão de Pessoas definir ações para o desenvolvimento das lideranças e equipes.

## 2.2 DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES E COMPETÊNCIAS DA LIDERANÇA NOS PROCESSOS DE INOVAÇÃO

“Liderança é considerada a influência exercida pelo líder sobre os indivíduos, visando o direcionamento de seu comportamento para o alcance de objetivos. Esta influência é aceita pelos seguidores, que lhe dão legitimidade” (GRUBER, 2001, p.4). Fortalecendo o conceito, a liderança pode ser definida ainda por outro autor como: “[...] capacidade de influenciar um conjunto de pessoas para alcançar metas e objetivos” (ROBBIN; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 359).

A liderança, por sua vez, diz respeito ao gerenciamento da mudança. Os líderes estabelecem direções por meio do desenvolvimento de uma visão de futuro; depois, engajam as pessoas, comunicando-lhes essa visão e inspirando-as a superar os obstáculos (KOTTER, apud ROBBIN; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 359).

Uma das características básicas do líder para o alcance de todos os objetivos que ele deve ter é a influência e o poder, fundamental para liderar grupos de pessoas a qual lhe dará o resultado do trabalho em equipe, o líder sozinho não produz, mas é a chave para o sucesso da organização se tornar competitiva. Cohen e Fink (2003, p.256) conceituam influência como sendo “qualquer ato ou ato potencial que afeta o comportamento de outra(s) pessoa(s)”, já poder é “a capacidade de exercer influência”.

O tema envolve os que lideram e os que são liderados, surpreende a capacidade que uns indivíduos exercem sobre outros, aspectos que parecem ser comuns à grande maioria das definições de liderança existentes na atualidade. Em primeiro lugar, acredita-se que a liderança esteja ligada a um fenômeno de grupo, envolve duas ou mais pessoas. Em segundo lugar, evidencia-se o processo de influência intencional por parte dos líderes sobre seus liderados (BERGAMINI, 1994). Segundo Hollander (apud BERGAMINI, 1994), a liderança não é apenas o cargo do líder, mas também requer esforços de cooperação por parte de outras pessoas.

Desta forma, nos processos de inovação e mudanças, a liderança é a chave para influenciar as equipes ao trabalho e nesse modelo de gestão voltado para as pessoas, espera-se buscar continuamente o melhor resultado, a qualidade dos serviços e produtos percebidos pelos clientes. No contexto de instabilidade é importante valorizar a prática do Treinamento e Desenvolvimento para alinhar as competências individuais com as competências organizacionais, principalmente quando referem-se aos líderes, responsáveis pelo desempenho de todos liderados. “Empresas buscam T&D por uma razão simples: os resultados de qualquer ordem decorrem do desempenho de todos” (ARAÚJO, 2006, p.98).

Considerando esse processo, o líder é o motivador da ação, mas os liderados precisam seguir suas ideias programadas para assim alcançar metas e objetivos.

No próximo capítulo será abordada a influência da liderança na produtividade da organização.

### 2.3 INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NA PRODUTIVIDADE DA ORGANIZAÇÃO

Passado o tempo e inovações tecnológicas sendo implementadas, o capital intelectual continua sendo o “recurso” mais valioso das organizações. Tão valorizado assim que a palavra “recursos”, utilizada na área que até pouco tempo atrás denominada Recursos Humanos, está sendo substituída para “talentos” – Gestão de Talentos, Gestão de Pessoas. Desta forma passa-se a exigir dos líderes, competências adequadas para melhor conduzirem as equipes a fim de atingir as metas propostas.

Muitas mudanças vêm acontecendo nas organizações, exigências dos novos perfis de clientes, políticas e culturais, que culmina em processo de reestruturação produtiva. O impacto dessa reestruturação materializa-se por intermédio de processos de racionalização organizacional e técnicas que incorporam ao ambiente empresarial novas tecnologias e novos modelos de gestão. Configura-se como desafio às organizações desenvolver e utilizar instrumentos de gestão que lhes garantam um certo nível de competitividade atual e futuro (BRANDÃO; GUIMARÃES. 2001).

A pressão por resultados tem deixado as organizações constantemente sob tensão. Além do aumento da produtividade, a empresa deve prezar pela qualidade de seus produtos, pelo atendimento aos seus clientes, pela redução de custos, pelo aumento de tamanho, sem perder a flexibilidade e a velocidade e ainda pela retenção de seus talentos, que serão responsáveis por tudo isso (COHEN; FINK, 2003).

As empresas têm que apresentar lucro, rentabilidade, e devem obter o esperado retorno sobre os investimentos. Assim qualquer gestor ou gerente, tem a responsabilidade de obter e/ou contribuir para o melhor resultado econômico possível, utilizando os recursos disponíveis, entre eles, estão as pessoas, recursos humanos. As pessoas que constituem a organização são as responsáveis por sua existência, tanto que direcionam as empresas para o sucesso ou a falência do

negócio, pois precisam ter foco para o desempenho do melhor resultado. Peter Drucker (apud BARBIERI, 2012, p.133) escreveu “as pessoas eficazes põem o foco na contribuição”.

Muitos líderes eficazes olham suas metas determinadas pela organização e sentem-se responsáveis por atingi-las. Sua contribuição é a chave para eficácia do profissional no trabalho, no seu conteúdo, no seu nível organizacional e no impacto na relação com a equipe de trabalho (BARBIERI, 2012). Muitos líderes na organização se ocupam dos esforços e não dos resultados, se tornam ineficazes, pois esperam mais da organização do que podem fazer por ela (BARBIERI, 2012).

Toda organização precisa ter bom desempenho em três assuntos diferentes: bons resultados; a construção de valores e o desenvolvimento de pessoas para o futuro da empresa. As organizações precisam de talentos humanos, podem ser descobertos no nível operacional e chegarem a níveis mais altos do escalão hierárquico, passado o tempo, essas pessoas precisam ser desenvolvidas adequadamente de acordo com as competências organizacionais para que possam ser preparadas a assumirem outras posições mais elevadas, por exemplo, um técnico de campo, chegar a liderar uma equipe.

Desta forma, o papel da administração de Recursos Humanos tem sido cada vez mais valorizado por sua missão de prover capital intelectual humano competente, motivado e flexível em meio às mudanças constantes das empresas. Os sistemas de capital humano são uma fonte geradora de competências organizacionais que permite às empresas aprender e a capitalizar-se. Os sistemas de RH que desenvolvem e mantêm capital intelectual como ativos estratégicos são vistos como investimentos que agregam valor. Um sistema de capital humano, eficiente e customizado ao negócio, se torna um diferencial competitivo por ser dificilmente imitável (BARBIERI, 2012).

Neste contexto, as empresas devem estar preparadas para rápidas mudanças de mercado, que impactam diretamente nas estruturas das organizações e empresas modernas, preparam pessoas para assumirem maiores complexidades de responsabilidade, as formam para isso. Dutra (2004) relata que caso a empresa

possua mais pessoas que a necessite, deve comunicá-las que busquem seu desenvolvimento no mercado, já que a empresa não conseguiria oferecer em curto prazo condições de crescimento. Desta forma, a empresa sinalizaria sua preocupação com o aprimoramento constante das pessoas, mesmo que para fora de seu quadro, tornando possível que novas pessoas iniciem seu processo de desenvolvimento.

Sendo assim, “[...] empresa que está investindo continuamente no desenvolvimento das pessoas está também em contínuo processo de desenvolvimento e tem melhores condições de se adaptar às exigências do ambiente em que se insere” (DUTRA, 2004, p.67). No mesmo entendimento, afirma Wood (apud DUTRA, 2004, p.160) que “mudança organizacional é qualquer transformação de natureza estratégica, estrutural, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro fator de gerar impacto na organização”.

### 3 ANÁLISE DOS DADOS

#### 3.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

Uma prestadora de serviços, que por motivo de sigilo, será preservado seu nome, fundada em 1975, fazendo parte do restrito universo das empresas de serviços multidisciplinares, estruturada originalmente para o desenvolvimento de atividades associadas a redes de telefonia, hoje é líder na prestação de serviços de implantação, manutenção e operações de redes de telecomunicações. A empresa está no mercado há 40 anos e está presente em mais de 15 estados do Brasil, se dividindo em Regionais em cada Estado.

A empresa possui na carteira de clientes como a Oi, Telefônica VIVO, TIM, Intelig, Embratel, Claro, GVT, Huawei, ZTE, Nokia Siemens Networks, Alcatel-Lucent, Ericsson, Minas Arena, PETROBRÁS, GBT. Como Identidade Organizacional tem como o **Negócio**: Criar soluções integradas em serviços de comunicação de voz, dados, transporte de multimídia e tecnologia da informação.

Possui como **Missão:** Oferecer soluções integradas em serviços de comunicação de voz, dados, transporte de multimídia e tecnologia da informação com qualidade, velocidade e rentabilidade. **Visão:** Ser uma empresa internacional e líder no mercado nacional de integração de tecnologia da informação e na prestação de serviços de comunicação de voz, dados e transporte de multimídia. Aos **Valores:** Segurança no trabalho; Clientes permanentemente satisfeitos; Busca contínua do melhor resultado de forma sustentável; Trabalhar como time de alta performance; Respeito e simplicidade; Excelência em gente; Inovação.

A Regional estudada em questão é do Espírito Santo, atende um contrato exclusivo com a Oi no estado, possui mais 800 colaboradores em diversos seguimentos do setor de telecomunicação (DADOS, VOZ, ADSL, TUP, DTH/TV, IMPLANTAÇÃO, FIBRA ÓTICA) e operações diversas.

### 3.2 INDICADORES DA PESQUISA E SUA RELAÇÃO COM OS IMPACTOS NOS RESULTADOS DA QUALIDADE E PRODUTIVIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS ANTES E APÓS SETEMBRO DE 2013

Este capítulo traz os resultados da pesquisa de campo realizada em outubro e novembro de 2015, na empresa do setor de Telecomunicação na Regional do Espírito Santo, objeto de estudo desta pesquisa. Utilizou como instrumentos de coleta, questionários com perguntas fechadas, aplicados aos vinte e três líderes das equipes de campo (encarregados) e entrevista aplicada à gestora de RH da empresa da Regional em questão.

No que se refere ao perfil dos respondentes, 100% é do sexo masculino, mais da metade 56,52% possui idade entre 26 a 33 anos, 73,91% possuem entre 4 a 6 anos de trabalho na empresa. Escolaridade representada por 47,83% com Ensino Médio Completo, 26,08% cursaram nível técnico e 26,09% cursam ou cursaram nível superior.

No questionário, perguntado aos depoentes se tem investido por conta própria no seu desenvolvimento profissional em sua área de atuação na empresa, a

maioria dos respondentes, 34,78% responderam raramente, seguido de 30,44% sempre, 30,43% quase sempre e 4,35% nunca tem investido. Em relação a ter experiências anteriores no mesmo cargo, 86,96% responderam não e 13,04% que sim. A maioria dos líderes não se propôs ao investimento por conta própria, sendo mais um desafio para a organização tornar esses profissionais ativos na atualização na área que atuam. Comenta Barbieri (2012) sobre a necessidade de que as pessoas devem sempre estar atualizando seus conhecimentos, pois as empresas modernas estão em constante mudança; a competição e a competitividade sempre estão presentes na tomada de decisões, na estratégia e na gestão das organizações, isso demanda um aperfeiçoamento contínuo dos gestores.

Quando perguntado aos depoentes se a empresa tinha como ações de RH, responderam que sim, 56,52% Plano de Carreira; 100% Remuneração Variável; 69,57% Cursos de Capacitação; 100% Benefícios; 60,87% Comunicação Eficaz; 91,30% Avaliação de Desempenho e 100% Recrutamento e Seleção.

Para a gestora de RH entrevistada, a empresa ainda não seguia nenhum padrão formalizado da Política dos Processos de Recrutamento & Seleção. Disse ainda que não se tinha muitos critérios para recrutamento e seleção dos líderes antes das mudanças implementadas em setembro de 2013, era realizada apenas a avaliação psicológica. Com a falta da política e processos formalizados, ficam “abertos” os critérios, tornando-se até pessoal. O que afirma o autor se referindo ao *gap* que nos próximos passos, compreendem o planejamento, a seleção, o desenvolvimento e a avaliação de competências, buscando minimizar a referida lacuna, o que pressupõe a utilização de diversos subsistemas de recursos humanos, entre os quais, recrutamento e seleção, treinamento e gestão de desempenho. Não se pode permitir, as lacunas entre o que se pode ou quer fazer e o que se espera que se faça (STEWART apud BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Afirmou o gestor de RH que após o processo de mudanças de inovação tecnológica e de gestão, teve a liberdade de alterar todo o processo de recrutamento e seleção. Relatou então o processo realizado: divulgação da vaga externa e

interna, solicitado indicação de no mínimo 5 candidatos a vaga para o líder. Utiliza-se na seleção: técnicas avaliativas, avaliação psicológica, dinâmica em grupo, redação, pesquisa comportamento (Predictive Index), além disso, é solicitado ao líder imediato que participe do processo para conhecer o empenho dos candidatos e após o processo é pontuado com um peso para cada item, conforme ANEXO A. O candidato aprovado é encaminhado à entrevista técnica com o líder para que seja orientado sobre as atividades que irá executar. Após essas mudanças nos critérios de avaliação, o gestor de RH ainda disse ter conseguido alcançar melhorias nos resultados em campo, com profissionais mais capacitados para as atividades.

Na entrevista, quanto à Política de Remuneração Variável, a gestora de RH disse que estava sendo implantada. Substituirá a bonificação destinada aos encarregados, que até o mês de junho/2014 havia de forma irregular e de valor fixo. Configura-se como desafio às organizações desenvolver e utilizar instrumentos de gestão que lhes garantam certo nível de competitividade atual e futuro (BRANDÃO; GUIMARÃES. 2001), a RV é uma das ações que a organização desenvolve para potencializar o desempenho das equipes de campo para alavancar os resultados de qualidade e produtividade.

Os respondentes não foram totalmente convictos da existência do plano de carreira, isso carece de estímulo e motivação dos encarregados investirem em seu próprio desenvolvimento na área profissional que atuam na empresa e também por parte da empresa o que colabora com a afirmação. Observou-se que a gestão estratégica de RH nas empresas de telecomunicação parece estar pautada muito mais no conceito de competências individuais adotados no sentido de agregar valor à organização, e muito pouco é trabalhado voltado para as pessoas (FLEURY; FLEURY, 2004).

Perguntados aos depoentes se a empresa tem focado em ações concretas para desenvolvimento/ capacitação da mão de obra do nível operacional, a maioria, 47,83% responderam que sempre, seguido de 43,48% que responderam quase sempre. Os líderes sozinhos são incapazes de gerar resultados, depende da equipe também estar capacitada. “Empresas buscam T&D por uma razão simples: os



resultados de qualquer ordem decorrem do desempenho de todos” (ARAÚJO, 2006, p.98).

Perguntado aos encarregados se são capazes de influenciar seus subordinados, 78,26% dos depoentes responderam que sempre, enquanto 13,04% alegam que quase sempre são capazes. Peter Drucker (apud BARBIERI, 2012, p.133) escreveu “as pessoas eficazes põem o foco na contribuição”. Os líderes podem direcionar a empresa para o sucesso ou a falência do negócio.

Quando perguntado aos respondentes se a empresa oferece treinamentos para seu desenvolvimento e capacitação em sua área de atuação profissional, a maioria dos encarregados, 43,48% responderam quase sempre, seguido de 26,09% que a empresa sempre oferece. “[...] empresa que está investindo continuamente no desenvolvimento das pessoas está também em contínuo processo de desenvolvimento e tem melhores condições de se adaptar às exigências do ambiente em que se insere” (DUTRA, 2004, p.67).

Portanto, na entrevista o gestor de RH afirma que os treinamentos (PDL – Programa de Desenvolvimento de Liderança) juntamente com o feedback somente foram iniciados após as mudanças dos novos processos de inovação tecnológicas e de gestão. Não foram desenvolvidas as competências dos líderes antes do processo da inovação nos processos operacionais para que pudesse minimizar os impactos nos resultados da organização de acordo com os indicadores conforme demonstrados no ANEXO B o que confirma, “treinamento é visto como um esforço planejado de uma organização para facilitar a aprendizagem de comportamentos exigidos pelo trabalho” relata Wexley (apud LACERDA, ABBAD, 2003. p.78). E também, os sistemas de RH que desenvolvem e mantêm capital intelectual como ativos estratégicos são vistos como investimentos que agregam valor. Um sistema de capital humano, eficiente e customizado ao negócio, se torna um diferencial competitivo por ser dificilmente imitável (BARBIERI, 2012).

Ao perguntar aos depoentes se aplicam feedbacks, 100% da liderança responderam no questionário que aplicam feedback com sua equipe/subordinados. O gestor de RH disse que, após aplicar PDL e juntamente com o feedback, trouxe melhorias para as lideranças, pois eles passaram a dar feedbacks constantes. O fato é que “Mudança organizacional é qualquer transformação de natureza estratégica, estrutural, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro fator de gerar impacto na organização” disse Wood (apud DUTRA, 2004, p.160).

Perguntado aos depoentes se recebem feedback referente ao seu desempenho quanto ao atendimento das competências necessárias para seu cargo, foi respondido que 43,48% sempre recebem e 43,48% quase sempre, respectivamente igual nos percentuais. Ação que corrobora com o autor quando afirma que as pessoas são analisadas para efeitos de admissão, demissão, promoção, aumento salarial etc., em função da capacidade do que entregam para a organização (DUTRA, 2004). “Avaliarmos as pessoas pelo que fazem e não pelo que entregam, criamos uma lente que distorce a realidade” enfatiza Dutra (2004, p.28).

Respondido no questionário pelos encarregados que 91,30% têm conhecimento das metas de produtividade de sua equipe e que 95,65% responderam que sempre avaliam o desempenho de sua equipe/ subordinados. Muitos líderes eficazes olham suas metas determinadas pela organização e sentem-se responsáveis por atingi-las. Sua contribuição é a chave para eficácia do profissional no trabalho, no seu conteúdo, no seu nível organizacional e no impacto na relação com a equipe de trabalho (BARBIERI, 2012).

Portanto, conclui-se que as ações de RH foram tardias no sentido de desenvolver competências necessárias aos líderes para torná-los capazes de administrar situações de mudanças nos processos de inovação tecnológica e de gestão administrativa que a empresa estudada passou, pois pode-se contatar impacto negativo nos processos operacionais.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas que investem em inovações tecnológicas e que fazem mudanças em seus processos operacionais e administrativos buscam alternativas de performar melhor seus resultados econômico/financeiro no atual cenário de competitividade. A liderança é o elemento chave para a empresa conseguir dar consecução aos objetivos que proporcionaram alavancar os resultados por meio das equipes de produção.

Em análise foi identificada a importância do desenvolvimento constante de líderes nos processos de mudança quanto à forma de gestão e seu impacto nos resultados da empresa, porque não houve investimentos favoráveis ao desempenho dos líderes antes dos processos de mudanças e inovação, mapeamento de novas competências, o que contribuiu para haver *gap* de competências comprometendo a realização dos objetivos da empresa, impactando negativamente nos resultados.

A pesquisa mostrou medidas e ações do setor de RH que revelou ser importantes para adequar o perfil e competências da liderança a fim de torná-los capazes de contribuir com a organização, deixando-a mais competitiva porque consequentemente culminará em bons resultados de produtividade e desempenho elevando os indicadores da qualidade.

Sugere-se que a empresa continue com o modelo de mapeamento de competência existente e incremente o investimento na capacitação dos líderes, promova formas de incentivo a se desenvolverem por si só, para que em tempos de mudanças, estejam capacitados e competentes para os desafios de mercado dos negócios da organização.

Há necessidade de nova pesquisa para análise mais detalhada dos indicadores de desempenho da organização.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, L. C. G. de. **Gestão de Pessoas: Estratégias e Integração Organizacional**. São Paulo: Atlas. 2006.

BARBIERI, Ugo Franco. **Gestão de pessoas nas organizações: práticas atuais sobre RH estratégico**. São Paulo: Atlas, 2012.

BERGAMINI, C. W. **Liderança: a administração do sentido**. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75901994000300009&script=sci\\_pdf&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75901994000300009&script=sci_pdf&tlng=pt)>. Acesso em: 17 dez. 2016.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. **Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências**. Disponível em <[http://www.enap.gov.br/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_view&gid=2567](http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=2567)> Acesso em: 07 jan. 2017.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. **Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: Tecnologias Distintas ou Instrumentos de um Mesmo Construto?**. Disponível em <<http://rae.fgv.br/rae/vol41-num1-2001/gestao-competencias-gestao-desempenho-tecnologias-distintas-ou-instrumentos-mesm>>. Acesso em: 18 dez. 2016.

COHEN, A.; FINK, S. **Comportamento Organizacional: Conceitos e Estudos de Caso**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso Carlos Correa. **Alinhando estratégia e competências**. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902004000100012&script=sci\\_pdf&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902004000100012&script=sci_pdf&tlng=pt)>. Acesso em: 17 dez. 2016.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. **Construindo o Conceito de Competência**. Disponível em <[www.scielo.br/pdf/rac/v5nspe/v5nspea10.pdf](http://www.scielo.br/pdf/rac/v5nspe/v5nspea10.pdf)> Acesso em: 07 jan. 2017.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. Ed. São Paulo: Atlas. 2010

GRUBER, L. S. **Liderança – Habilidades e Características do Líder numa Organização Bancária: Um estudo de caso**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina. Curitiba, 2001.

LACERDA, Érika Rodrigues Magalhães e ABBAD, Gardênia. **Impacto do treinamento no trabalho: investigando variáveis motivacionais e organizacionais**

como suas preditoras. Disponível em <  
[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552003000400005](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552003000400005)>.  
Acesso em: 07 jan. 2017.

ROBBINS, P. R.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional:** teoria e prática no contexto brasileiro. 14ª. Ed. São Paulo: Person. 2010.

## ANEXO A

Diagnóstico perfis de Liderança	
<b>Processo Seletivo para Mudança de Função:</b> Encarregados para Supervisores de Produção.	
<b>Método de Avaliação</b>	
Pontuação: Dinâmica, Avaliação, Redação e PI.	
Excelente	36 - 40
Ótimo	31 - 35
Bom	26 - 30
Regular	21 - 25
Ruim	Abaixo de 20

Ações N3			
AÇÃO	LOCAL	RESPONSÁVEL	PREVISÃO/STATUS
Adequação de funcionários já treinados para Multiskill	FES	<sigilo>	Concluído
Análise de perfis de Liderança	FES	<sigilo>	Concluído
Processo seletivo para Encarregados - Supervisores de Produção	FES	<sigilo>	Concluído
Não Atende/Maio	FES	<sigilo>	Em Andamento
Acompanhamento de Liderança que assumiram novos GRA's	FES	<sigilo>	25/07/2014

**Obs.:** Ficou alinhado com os coordenadores que primeiro será feito uma triagem com os Ofensores (Não Atende) com falta de comprometimento, antes de repassar ao NDP.

Diagnóstico perfis de Liderança					
CHAPA	NOME	Data da Dinamica	Parecer Dinamica e Avaliação	NÍVEL 2	NÍVEL 1
23456		03/06/2014	Excelente - APTO		
29174		03/06/2014	Ótimo - Apto		
48161		03/06/2014	Ótimo - Apto		
48362		02/06/2014	Ótimo - Apto		
48366		02/06/2014	Ótimo - Apto		
48606		03/06/2014	Regular - Muita Atenção		
48609		03/06/2014	Excelente - APTO		
49589		03/06/2014	Excelente - APTO		
50052		02/06/2014	Ótimo - Apto		
55898		03/06/2014	Ótimo - Apto		
58614		03/06/2014	Ótimo - Apto		
63012		02/06/2014	Ótimo - Apto		
48198		03/06/2014	Bom - Atenção		
28221		04/06/2014	Excelente - APTO		
44266		04/06/2014	Excelente - PARABÉNS		
47940		04/06/2014	Ótimo - Apto		

### ANEXO B

