



KATIA PINHEIRO ZAVADISK DE ABREU

**OS DESAFIOS DE LIDERANÇA EM INSTITUIÇÕES
FINANCEIRAS COM CONTROLE ESTATAL, FRENTE AOS
PERFIS DOS PROFISSIONAIS SELECIONADOS POR
CONCURSO PÚBLICO**

Trabalho apresentado ao curso MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Claudio de Souza Pereira

Orientador

Curitiba – PR

2017

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EXECUTIVO EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso,

Os desafios de liderança em Instituições Financeiras com controle Estatal, frente aos perfis dos profissionais selecionados por concurso público,

elaborado por Katia Pinheiro Zavadisk de Abreu e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Curitiba, 15 de julho de 2017.

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Claudio de Souza Pereira

Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Katia Pinheiro Zavadisk de Abreu, abaixo assinado, do curso de MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG5-Curitiba (1/2015) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 26/06/2015 a 02/04/2017, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado “Os desafios de liderança em Instituições Financeiras com controle Estatal, frente aos perfis dos profissionais selecionados por concurso público”, é autêntico e original.

Curitiba, 15 de julho 2017.



Katia Pinheiro Zavadisk de Abreu

Dedico este trabalho a minha família, que sempre estiveram torcendo por mim.

Agradecimentos

Agradeço primeiramente a Deus, por me dar o dom da vida para concluir esta pesquisa, ao meu esposo que foi paciente e companheiro nos momentos mais difíceis e as minhas filhas queridas, que são a razão da minha vida.

RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo principal identificar os principais desafios enfrentados pelos líderes de Instituições Financeiras com controle Estatal, frente aos perfis dos profissionais selecionados por concurso público. A opção pelo tema da pesquisa justifica-se pela relevância do elemento humano nas organizações, que exige cada vez mais do líder a capacidade de mobilizar pessoas e gerir competências, como grande diferencial nos resultados organizacionais. A metodologia adotada é qualitativa e este estudo caracteriza-se por ser do tipo descritivo e explicativo, privilegiando o método estudo de caso participante como modo de investigação. Para responder à questão desta pesquisa, foram utilizadas as cinco Competências Emocionais de Goleman (2001), como norteadoras na identificação dos desafios de liderança. Os resultados demonstraram que o desenvolvimento de competências emocionais é fundamental para orientar e desenvolver os perfis de funcionários selecionados por concurso público, a pesquisa revela ainda que os gerentes atribuem ao sentimento de estabilidade que se encontra enraizado na cultura, uma certa resistência em se permanecer na zona de conforto. Nesse sentido, conclui-se que, existem grandes desafios a serem superados pelos líderes, dentre eles a habilidade de se adaptar às diferenças entre as pessoas, buscando utilizar o fator da diversidade para melhorar a satisfação no contexto do trabalho, criando propósito capaz de alinhar os interesses pessoais aos da estratégia da organização.

Palavras Chave: Liderança. Concurso Público. Competências Emocionais. Desenvolvimento de Habilidades.

ABSTRACT

This research has as main objective to identify the main challenges faced by the leaders of Financial Institutions with State control, in front of the profiles of professionals selected by public tender. The choice of research theme is justified by the relevance of the human element in organizations, which increasingly demands the ability of the leader to mobilize people and manage competencies, as a great differential in organizational results. The methodology adopted is qualitative and this study is characterized by being descriptive and explanatory, favoring the participant case study method as a research method. To answer the question of this research, the five Emotional Competences of Goleman (2001) were used, as guiding principles in the identification of leadership challenges. The results showed that the development of emotional competences is fundamental to guide and develop the profiles of employees selected by public tender, the research also reveals that managers attribute to the feeling of stability that is rooted in the culture, a certain resistance in staying in the Comfort zone. In this sense, we conclude that there are great challenges to be overcome by leaders, among them the ability to adapt to differences among people, seeking to use the diversity factor to improve satisfaction in the context of work, creating a purpose that can align Interests of the organization's strategy.

Key Words: Leadership. Public tender. Emotional Skills. Skills development.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – ESTILO DEMOCRÁTICO X AUTOCRÁTICO.....	26
FIGURA 2 – COMPETÊNCIAS EMOCIONAIS.....	35
GRÁFICO 1 – DISTRIBUIÇÃO DO SEXO DOS PARTICIPANTES.....	56
GRÁFICO 2 – DISTRIBUIÇÃO DA FAIXA ETÁRIA	56
GRÁFICO 3 – DISTRIBUIÇÃO DO NÍVEL DE ESCOLARIDADE	57
GRÁFICO 4 – DISTRIBUIÇÃO DO TEMPO DE TRABALHO NA FUNÇÃO GERENCIAL	58
GRÁFICO 5 – DISTRIBUIÇÃO DOS MOTIVOS PARA OPÇÃO POR UMA INSTITUI - ÇÃO FINANCEIRA COM CONTROLE ESTATAL	58
GRÁFICO 6 – DISTRIBUIÇÃO DAS COMPETÊNCIAS DESENVOLVIDAS POR FAIXA ETÁRIA.....	60
GRÁFICO 7 – DISTRIBUIÇÃO DAS COMPETÊNCIAS DESENVOLVIDAS POR TEMPO NA FUNÇÃO GERENCIAL	61

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – 1ª COMPETÊNCIA COMPETÊNCIA EMOCIONAL DE GOLEMAN (2001): AUTOPERCEPÇÃO	62
TABELA 2 – 2ª COMPETÊNCIA COMPETÊNCIA EMOCIONAL DE GOLEMAN (2001): AUTOCONTROLE	64
TABELA 3 – 3ª COMPETÊNCIA COMPETÊNCIA EMOCIONAL DE GOLEMAN (2001): AUTOMOTIVAÇÃO	66
TABELA 4 – 4ª COMPETÊNCIA COMPETÊNCIA EMOCIONAL DE GOLEMAN (2001): EMPATIA	68
TABELA 5 – 5ª COMPETÊNCIA COMPETÊNCIA EMOCIONAL DE GOLEMAN (2001): HABILIDADE SOCIAL	70
QUADRO 01 – COMPETÊNCIAS EMOCIONAIS DE GOLEMAN	52
QUADRO 02 – COMPOSIÇÃO DO CENTRO ADMINISTRATIVO A	53

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	12
1.1. PROBLEMA.....	13
1.2. OBJETIVOS.....	13
1.2.1. Objetivo Geral.....	13
1.2.2. Objetivos Específicos.....	13
1.3. JUSTIFICATIVA E RELEVANCIA.....	13
1.4. HIPÓTESES.....	14
2. INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS COM CONTROLE ESTATAL.....	15
2.1. INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS.....	15
2.2. INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS COM CONTROLE ESTATAL.....	16
2.2.1. Modelo de Gestão.....	17
2.3. SELEÇÃO DE PESSOAS.....	19
2.3.1. Concurso Público.....	20
<i>2.3.1.1. Seleção Externa.....</i>	<i>20</i>
<i>2.3.1.2. Qualificação dos Aprovados.....</i>	<i>21</i>
<i>2.3.1.3. Contrato de Experiência.....</i>	<i>21</i>
<i>2.3.1.4. Regime Jurídico de Trabalho.....</i>	<i>22</i>
<i>2.3.1.5. Perfil.....</i>	<i>22</i>
3. LIDERANÇA.....	24
3.1. CONCEITOS DE LIDERANÇA.....	24
3.2. ESTILOS DE LIDERANÇA.....	25
3.2.1. Conceito.....	25
3.2.2. Principais Estilos.....	27
<i>3.2.2.1. Estilo Autoritário.....</i>	<i>27</i>
<i>3.2.2.2. Estilo Coaching.....</i>	<i>27</i>
<i>3.2.2.3. Estilo Afiliativo.....</i>	<i>28</i>
<i>3.2.2.4. Estilo Democrático.....</i>	<i>29</i>
<i>3.2.2.5. Estilo Marcador de Ritmo.....</i>	<i>30</i>
<i>3.2.2.6. Estilo Coercivo.....</i>	<i>30</i>
4. COMPETÊNCIAS EMOCIONAIS X ESTRATÉGIA CORPORATIVA.....	31

4.1. CARACTERÍSTICAS BIOGRÁFICAS	31
4.2. COMPETÊNCIAS	32
4.3. COMPETÊNCIAS EMOCIONAIS DE GOLEMAN	33
4.3.1. Autopercepção	35
4.3.2. Autocrontrôle	37
4.3.3. Automotivação	39
4.3.4. Empatia	41
4.3.5. Habilidade Social	44
4.4. ESTRATÉGIA CORPORATIVA	47
4.5. DESAFIOS DE LIDERANÇA EM EMPRESAS DE ECONOMIA MISTA	48
5. METODOLOGIA	51
5.1. INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	51
5.2. AMOSTRA DOS RESPONDENTES DO INSTRUMENTO DE PESQUISA	53
5.3. APLICACAO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA	53
5.4. ANÁLISE DOS DADOS	54
6. PESQUISA DE CAMPO E ANÁLISE DE RESULTADOS	55
6.1. CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO EM ESTUDO	55
6.2. CARACTRIZAÇÃO DO PERFIL DO RESPONDENTES	55
6.3. ANÁLISE DE DADOS SEGUNDO AS COMPETÊNCIAS DE GOLEMAN	59
6.3.1. Autopercepção	61
6.3.2. Autocrontrôle	63
6.3.3. Automotivação	65
6.3.4. Empatia	67
6.3.5. Habilidade Social	69
7. CONCLUSÕES	72
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	75
9. APÊNDICES	77

1. INTRODUÇÃO

Liderança, concurso público, competências emocionais e desenvolvimento de habilidades são as categorias que motivam a análise proposta nesta pesquisa a respeito dos desafios de liderança encontrados em Instituições Financeiras com controle Estatal, frente ao perfil de funcionários selecionados por concurso público. Essa discussão é composta por uma perspectiva teórica (GOLEMAN; ROBBINS; BECKERT; NARDUCCI, etc.) que pressupõe a necessidade do desenvolvimento de competências emocionais nas pessoas que atuam em cargos de liderança, para que sejam capazes de inspirar e guiar as pessoas nesse novo cenário em que está inserida a gestão pública, na busca de melhores resultados e eficiência operacional.

O desenvolvimento dessas competências gira em torno da necessidade das pessoas em reconhecerem suas próprias emoções, para serem capazes de ler as emoções dos outros. Nesse sentido Goleman (2001) e Robbins (2005), classificam a essa capacidade do indivíduo em identificar e administrar as referências e informações emocionais das pessoas, as influenciando a um maior comprometimento com a organização, como inteligência emocional. Em complemento, Robbins (2005, p.95) discorre: “As pessoas engajadas em seu trabalho tornam-se física, cognitiva e emocionalmente imersas na experiência daquela atividade, na busca de seu objetivo”.

As mudanças que permeiam as organizações públicas de administração indireta exigem das mesmas uma enorme capacidade de adaptação, pois, elas enfrentam o desafio de alinhar as estratégias de intervenção econômica regidas pelo Estado aos interesses e expectativas do mercado e dos cidadãos. O fenômeno da globalização também refletiu na dinâmica do setor, introduzindo o conceito de concorrência às Instituições Financeiras de economia mista, antes, focadas apenas no cumprimento do papel social.

A discussão acerca da relevância do elemento humano nas organizações, têm despertado uma gama de estudos envolvendo o comportamento dos indivíduos, visando identificar quais as competências humanas necessárias para a mobilização das pessoas frente a dinâmica da instabilidade imposta pelo cenário atual, exigindo o desenvolvimento de lideranças, capazes de utilizar competências como influência, persuasão, comunicação, gerenciamento de conflitos e mudanças, além de inspirados, para lidar de forma habilidosa com as emoções das outras pessoas com perspectiva de reflexos positivos no clima e no

alcance dos objetivos organizacionais. Para Goleman (2001, p.46), “A competência emocional ocupa uma posição central quanto à liderança, função cuja essência reside em fazer com que outras pessoas realizem seu trabalho de forma mais eficaz”.

A partir desse contexto, a presente pesquisa tem a finalidade de responder à questão abaixo, delimitada como problema.

1.1. PROBLEMA

Quais os desafios de liderança em Instituições Financeiras com controle Estatal, frente aos perfis dos profissionais selecionados por concurso público?

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo Geral

Identificar os principais desafios enfrentados pelos líderes de Instituições Financeiras com controle Estatal, frente aos perfis dos profissionais selecionados por concurso público.

1.2.2. Objetivos Específicos

- a) Apresentar Instituições Financeiras com controle Estatal, especificando as principais características dos profissionais selecionados por concurso público frente aos perfis e competências requeridos;
- b) Caracterizar o papel do líder e os principais estilos de liderança;
- c) Definir os desafios no gerenciamento do corpo funcional, enfrentados pelos líderes de instituições financeiras com controle Estatal e seus impactos no alcance das estratégias corporativas.

1.3. JUSFIFICATIVA E RELEVANCIA

A relevância desta pesquisa vai ao encontro dos desafios encontrados pelos líderes na gestão dos recursos humanos, advindos de processos seletivos por concurso público, regidos por características próprias da administração pública, tais como estabilidade, não exigência de formação específica para áreas afins, apenas formação de nível médio, sem prévia avaliação de perfis para os papéis a serem desempenhados. Se é fato que as empresas sofrem mutações, Goleman (2001, p.22) argumenta que: “Na proporção que as empresas mudam, também

mudam as características para se atingir a excelência”. Exigindo novas competências e habilidades dos que ocupam posição de liderança.

Nesse contexto a formação de uma equipe de excelência, é um grande desafio, pois, percebe-se em todas as empresas a necessidade de alinhamento dos valores pessoais aos organizacionais, no intuito de gerar comprometimento e mobilização para o alcance dos objetivos. Nesse sentido, surge a necessidade de se formar líderes com habilidades que permitam favorecer o talento das pessoas em prol de resultados coletivos, para superar os padrões e surpreender em resultados.

A figura do líder emerge, como um diferencial competitivo, cujas habilidades sociais, serão requisitadas para o engajamento dos liderados, atuando como agente catalizador de mudanças e assumindo o papel de direcionador no processo de qualificação e desenvolvimento das habilidades e atitudes necessárias ao alcance das estratégias corporativas, cujo obstáculos são diversos frente ao perfil funcional desse segmento.

1.4. HIPÓTESES

Hipóteses de trabalho a serem testadas nesta pesquisa:

- H0 – Não existe desafios para os líderes de Instituições Financeiras regidas por controle Estatal, quando se trata de profissionais selecionados por concurso público;
- H1 – Os desafios para os líderes de Instituições Financeiras regidas por controle Estatal, quando se trata de profissionais selecionados por concurso público, são diversos, e exigem habilidades e competências específicas para cada situação;

A presente pesquisa está dividida em três capítulos que remetem ao referencial teórico separados da seguinte forma: Primeiro capítulo: Instituições financeiras com controle Estatal (definição, processo de gestão e de seleção); Segundo Capítulo: Liderança (conceito e principais estilos); Terceiro Capítulo: Competências Emocionais x Estratégias Corporativas (definição, competências emocionais, desafios de liderança em empresas de economia mista). A metodologia foi abordada em capítulo específico, assim como a análise dos dados resultantes da pesquisa de campo para levantamento dos principais desafios de liderança.

2. INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS COM CONTROLE ESTATAL

O objetivo deste capítulo é contextualizar as Instituições Financeiras com controle Estatal, referenciando seu modelo de gestão e o processo de contratação de pessoas, visando especificar os perfis funcionais dos empregados selecionados por concurso público.

2.1. INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

As Instituições Financeiras em conjunto com os demais agentes econômicos (Governo, Empresas e Pessoas) integram o Sistema Financeiro Nacional e têm como principal finalidade proporcionar condições favoráveis para a manutenção do fluxo de recursos entre os agentes doadores (os que têm sobra de recurso) e os agentes tomadores (são os que necessitam de recurso), incorrendo em maior eficiência no setor produtivo da economia. Para Fortuna (1997, p.11): “[...] o mercado financeiro pode ser considerado como elemento dinâmico no processo de crescimento econômico, uma vez que permite a elevação das taxas de poupança e investimento”.

A Lei de Reforma Bancária nº 4.595, de 31 de dezembro de 1964, em seu art. 17, traz o conceito legal de Instituições Financeiras:

Art. 17 Consideram-se instituições financeiras, para os efeitos da legislação em vigor, as pessoas jurídicas públicas ou privadas, que tenham como atividade principal ou acessória a coleta, intermediação ou aplicação de recursos financeiros próprios ou de terceiros, em moeda nacional ou estrangeira, e a custódia de valor de propriedade de terceiros. (BRASIL, 1964).

Compete às Instituições Financeiras, enquanto agentes intermediadoras, definir um preço para o dinheiro (formação de taxas), que permita cobrir os custos de captação de poupança direto do público e a aplicação de recursos através de empréstimos, gerando lucros e satisfazendo da melhor forma os interesses dos doadores e dos tomadores de recursos (FORTUNA, 1997).

As Instituições Financeiras podem ser públicas ou privadas, de acordo com a origem de seu capital e pela sua forma de Controle. Os subcapítulos abaixo, abordarão a definição da Administração Pública e da sua estrutura administrativa indireta.

2.2. INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS COM CONTROLE ESTATAL

A estrutura de administração pública indireta, foi criada com o objetivo de proporcionar maior eficiência à gestão governamental. As Instituições Financeiras com controle Estatal, atuam como agentes financeiros do Governo Federal e são regidas pela Lei de Reforma Bancária nº4.595, de 31 de dezembro de 1964, conforme art. 22: “As instituições financeiras públicas são órgãos auxiliares da execução da política de crédito do Governo Federal”. O Paragrafo 1º da referida Lei, dispõe sobre a forma de regulação dessas instituições:

Paragrafo 1º O Conselho Monetário Nacional regulará as atividades, capacidade e modalidade operacionais das instituições financeiras públicas federais, que deverão submeter à aprovação daquele órgão, com a prioridade por ele prescrita, seus programas de recursos e aplicações, de forma que se ajustem à política de crédito do Governo Federal. (BRASIL, 1964).

As Instituições Financeiras com controle Estatal, são enquadradas como pessoas jurídicas de direito privado com participação do poder público e de acionistas particulares em seu capital e em sua administração, sendo classificados na estrutura de administração indireta como sociedades de economia mista. Segundo Castro (2013, p.20): “Destinam-se ao desenvolvimento de atividades econômicas ou de serviço de interesse coletivo delegado pelo Estado. Sujeitam-se às normas das sociedades mercantis, com as adaptações impostas pelas leis, que autorizam sua formação”.

O conceito legal de sociedade de economia mista está descrito no Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, em seu art. 5º, inciso III:

Art. 5º, inciso III Sociedade de Economia Mista - a entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, criada por lei para a exploração de atividade econômica, sob a forma de sociedade anônima, cujas ações com direito a voto pertençam em sua maioria à União ou a entidade da Administração Indireta. Redação dada pelo Decreto-Lei nº 900, de 1969. (BRASIL, 1967).

O Estado atua com participação majoritária em sua constituição, ou seja, detêm mais da metade das ações que dão direito ao voto. As Instituições Financeiras de economia mista, devem ser constituídas sob a forma de sociedade anônima, equiparando-se as empresas privadas, no que tange o regime tributário e normas falimentares, não se beneficia de isenções fiscais ou de foro privilegiado. Segundo Castro (2013, p.20), outra característica relevante das sociedades de economia mista é o “[...] foro comum, embora seja obrigatória a interveniência da União, nas causas em que figurar como autora ou ré, o que torna a justiça federal competente para os processos em que a União participa como interessada”.

Em complemento, o STF, na Súmula nº 517, de 03 de dezembro de 1969, dispõe sobre: “As sociedades de economia mista só têm foro na justiça federal, quando a união intervém como assistente ou oponente.” E de acordo com a Súmula nº 556 do STF, de 15 de dezembro de 1976: “É competente a justiça comum para julgar as causas em que é parte sociedade de economia mista”.

2.2.1. Modelo de Gestão

O modelo de gestão representa para as organizações uma forma de atuação sobre o comportamento humano. Cada empresa possui o seu próprio modelo, que é composto por características e elementos que atuam na vida organizacional dando-lhe identidade própria, o que contribui para a fixação de sua imagem e competitividade no mercado (FLEURY, 2002).

Em complemento, Fleury (2002, p.17) descreve que: “O desenho organizacional, ou seja, a maneira pela qual o modelo opera, a estrutura específica de organização do trabalho dos profissionais especializados e a forma pela qual eles prestam serviços a seus clientes também são elementos constituintes do modelo”. Nesse sentido, as empresas da administração indireta, possuem modelo de gestão específico, que vêm sofrendo alterações ao longo do tempo, no intuito de modernizar um regime autoritário e burocrático de atuação.

A administração pública teve seu modelo de gestão alterado entre as décadas de 1930 e 1950, atribuindo maior ênfase na administração direta e nos funcionários estatutários. Foi entre 1960 e 1980 que se iniciou o processo de descentralização por meio da administração indireta e contratação de funcionários celetistas. O marco desse período foi a reforma administrativa ocorrida em 1967, instituindo o Decreto-Lei 200, no qual foi estabelecida a distinção entre órgãos da administração direta (órgãos da presidência da república e ministérios) dos órgãos da administração indireta (autarquias, fundações, empresas públicas e de economia mista), no que tange a busca por uma forma de administração mais eficaz (BECKERT; NARDUCCI, 2014).

Os dirigentes de pessoa jurídica de direito privado com participação do poder público, no que tange aos modelos de gestão, devem obediência aos princípios da administração pública definidos na Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998, art. 3º: “A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência”.

A administração pública está sujeita segundo este preceito constitucional, a um regime jurídico especial, com características prevista em lei, que indicam os parâmetros norteadores para gestão.

Sua característica essencial está, de um lado, na admissibilidade da ideia de que a execução da lei, por agentes públicos, exige o deferimento de necessárias prerrogativas à autoridade, para que o interesse público predomine sobre o interesse privado; e, de outro, na formulação de que o interesse público não pode ser livremente disposto por aqueles que recebem o dever-poder de realiza-lo. (CASTRO, 2013, p.21).

São cinco os princípios previstos para administração pública na Constituição Federal, conforme Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998, art. 3º, que devem ser observados na gestão de sociedades de economia mista:

- a) **Legalidade** – prevê a regulamentação legal para tudo, ou seja, o administrador público está sujeito a lei e deve atentar-se às exigências do bem comum, no caso de prática de ato inválido, assumira às responsabilidades disciplinares, cíveis e criminais, conforme o caso. (CASTRO, 2013, p.21);
- b) **Impessoalidade** – este princípio afasta a pessoa do administrador do ato administrativo, nesse sentido os atos são praticados pelo Estado e não pela pessoa que o conduz, reconhecendo que as realizações não são da autoridade pública, mas da entidade pública em prol do interesse público. Significa que as Instituições Financeiras não podem atuar com vista a prejudicar ou beneficiar entidades ou pessoas determinadas, uma vez que a impessoalidade deve nortear o seu comportamento. (CASTRO, 2013, p.22);
- c) **Moralidade e probidade administrativa** – pressuposto de validade de todo ato nos procedimentos administrativos. Refere-se à disciplina interna da Administração, serve para pautar os comportamentos apresentados na execução dos atos administrativos, que devem respeitar a moral, os bons costumes, a justiça e equidade. Representa a ideia comum de honestidade. (CASTRO, 2013, p.22). A Probidade Administrativa – é uma forma de moralidade, consiste no dever de o funcionário servir à Administração com honestidade, procedendo no exercício das suas funções, sem aproveitar os quem queira favorecer. A noção de imoralidade administrativa está vinculada à ideia de desvio de poder (BRASIL, 1998).
- d) **Publicidade** – trata da divulgação oficial de todos os atos praticados, salvo hipóteses de sigilo previstas na Constituição. O Poder Público, ao dar publicidade aos seus atos,

demonstra transparência e permite a qualquer cidadão ou interessado o conhecimento e o controle do que está sendo feito. (CASTRO, 2013, p.23).

- e) **Eficiência** – é a otimização dos recursos, através da conquista dos melhores resultados com os meios disponíveis e ao menor custo. Esta vinculada à melhor forma de fazer, para Castro (2013, p.23): “Na Administração Pública, este princípio veio reforçar a tese de que não basta ao administrador atuar apenas de forma legal e neutra. É fundamental que atue com alto rendimento, maximizando a relação benefícios/custo”.

Segundo Beckert; Narducci (2014, p.17): “A partir da década de 1990, com a reforma gerencial o Brasil entrou num forte processo de transformação com a redemocratização que vem modificando as estruturas políticas, econômicas e sociais que refletiram na gestão das organizações públicas”.

2.3. SELEÇÃO DE PESSOAS

As práticas de recrutamento e seleção têm evoluído com o passar do tempo, tornando-se um elemento essencial para o alcance dos objetivos estratégicos das organizações, afinal, a nova sistemática de análise e comparação de pessoas, visa identificar quais candidatos detém o perfil mais adequado para o trabalho a ser desempenhado e não apenas o simples preenchimento de um cargo (CARVALHO; PASSOS; SARAIVA, 2008).

O processo de seleção utiliza-se de fontes de recrutamento, que podem ser de origem interna que segundo Vilas Boas e Andrade (2009, p.21) “corresponde à pesquisa sobre as necessidades da organização em relação aos recursos humanos e quais as políticas que ela pretende adotar em relação a seu pessoal” e externa que “corresponde à pesquisa de mercado de recursos humanos, segmentando-o para facilitar sua análise”. Nesse contexto, as fontes de recrutamento e seleção são consideradas ferramentas importantes para identificação de candidatos que atendam as especificações e competências do cargo a ser preenchido.

Em princípio, é a escolha dos candidatos com maior afinidade de expectativas e potencialidades com as expectativas e necessidades previstas para o cargo ou posição em processo de preenchimento. Isso significa aqueles que mais convêm a determinado plano de ação, pois em muitos casos os escolhidos não são os mais talentosos, e sim os mais adequados a uma função em uma situação predeterminada. (FLEURY, 2002, p.65)

A seleção de pessoas possui papel essencial no suprimento funcional do sistema produtivo das organizações. Esse processo varia de acordo com o estilo de cada empresa, as mais modernas e inovadoras consideram a seleção como uma atividade estratégica e vital para

o alcance das metas, as sociedades financeiras de economia mista por exemplo, obtêm seus colaboradores via concurso público, o que não permite analisar a competências comportamentais dos candidatos (VILAS BOAS; ANDRADE, 2009).

2.3.1. Concurso Público

O concurso público é caracterizado como a via de acesso ao setor público, visando que os cargos sejam ocupados por pessoas selecionadas pelo mérito. Possui caráter amplo e impessoal na seleção de pessoas, sendo capaz de garantir oportunidades igualitárias a todos os participantes (BECKERT; NARDUCCI, 2014).

Apesar de possuir um regime eminentemente privado, as sociedades de economia mista quando da admissão de seus empregados, devem realizar a contratação mediante concurso público, aplicando-se a elas a previsão do Art. 37, Constituição Federal, com Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998, art. 3º:

Art. 37, inciso II - a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração. (BRASIL, 1998).

O recrutamento externo é realizado por meio de edital público, e contemplam provas e podem ocorrer em etapas, sua validade é de dois anos, podendo ser prorrogado uma única vez, por igual período (BECKERT; NARDUCCI, 2014). Dessa forma, buscando assegurar a escolha em caráter impessoal dos candidatos, a Administração Pública busca conciliar através da realização do concurso, os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, eficiência e razoabilidade visando atender aos interesses da sociedade.

2.3.1.1. Seleção Externa

Na instituição Financeira objeto do estudo, a seleção é realizada por entidade externa, de acordo com a legislação vigente. É regida por normas divulgadas por Edital e composta das seguintes etapas: provas de conhecimentos e habilidades; exame admissional; contrato de experiência. Os editais de abertura de seleção externa, para provimento de vagas no nível inicial da Carreira Administrativa são divulgados no site da Instituição e os municípios abrangidos estão descritos no anexo do edital (BANCO DO BRASIL, 2013).

O candidato aprovado é convocado para posse, em função das necessidades e vagas existentes, da classificação obtida e dentro do prazo de validade do respectivo certame. Cinco por cento das vagas oferecidas são reservadas aos candidatos inscritos como pessoa com deficiência e vinte por cento às pessoas contempladas pela lei de cotas raciais (BANCO DO BRASIL, 2013).

2.3.1.2. Qualificação dos Aprovados

Após a convocação do candidato, a próxima etapa é o processo de qualificação para carreira administrativa, que compreende o processo de identificação e realização dos exames médicos admissionais do candidato convocado. A dependência de posse é responsável pela conferência dos documentos de qualificação, uma vez que irregularidades constatadas nos processos de admissão geram risco legal e de imagem, decorrentes de possíveis descumprimentos das Instruções Normativas nº 55, de 24 de outubro de 2007, do Tribunal de Contas da União e nº 01, de 06 de abril de 2001, do Ministério da Fazenda/Secretaria Federal de Controle Interno. Para fins de exame médico admissional, são considerados "Pessoas com Deficiência" todos os candidatos que assim se inscreveram ou que apresentam limitações ou deformidade física no exame médico, ainda que não inscritos para as vagas de "Pessoas com Deficiência". (BANCO DO BRASIL, 2013).

2.3.1.3. Contrato de Experiência

É o contrato individual de trabalho a título de experiência, por prazo determinado, de até 90 dias, regido pela CLT (Consolidação das Leis do Trabalho). O objetivo é avaliar o funcionário recém-admitido sob os aspectos disciplinar, de capacidade e de adaptação ao trabalho, para servir como subsídio à decisão quanto a sua permanência nos quadros da Instituição Financeira. O funcionário cumpre o contrato de experiência ao ser admitido e é avaliado pelo potencial e capacidade no desempenho das atividades desempenhadas. A formalização da avaliação é realizada em dois momentos, a partir da posse: no 55º dia, visando subsidiar uma primeira avaliação do período de experiência e no 85º dia, para subsidiar a decisão de permanência ou não do concursado (BANCO DO BRASIL, 2013).

Caso o não logre êxito nesse período, o contrato se extingue automaticamente, sem maiores consequências às partes, não cabendo análise de recurso. A extinção do contrato de

experiência deve ser comunicada ao funcionário no 85º dia do contrato. Se não houver o registro de desligamento, o contrato de trabalho passa a vigor por prazo indeterminado.

2.3.1.4. Regime Jurídico de Trabalho

Os funcionários selecionados por concurso público, em empresas de economia mista, estão vinculados ao regime jurídico dos trabalhadores privados nos termos da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, conforme previsto no art. 22, §1º, da Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998: “A lei estabelecerá o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias que explorem atividade econômica de produção ou comercialização de bens ou de prestação de serviços”, dispondo em seus incisos sobre:

- I - sua função social e formas de fiscalização pelo Estado e pela sociedade;
- II - a sujeição ao regime jurídico próprio das empresas privadas, inclusive quanto aos direitos e obrigações civis, comerciais, trabalhistas e tributários;
- III - licitação e contratação de obras, serviços, compras e alienações, observados os princípios da administração pública;
- IV - a constituição e o funcionamento dos conselhos de administração e fiscal, com a participação de acionistas minoritários;
- V - os mandatos, a avaliação de desempenho e a responsabilidade dos administradores.

Dessa forma estaria afastada a estabilidade prevista no art. 6º da Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998, aplicando-se esta apenas aos servidores ocupantes de cargo efetivo.

2.3.1.5. Perfil

Conforme previsto em edital e divulgado no site da Instituição Financeira Banco do Brasil S.A (2013), para fins de inscrição no processo seletivo, os candidatos devem possuir idade mínima de 18 anos completos até a data da contratação. Sendo considerados os requisitos abaixo, para admissão do cargo:

- a) ter sido aprovado em todas as etapas;
- b) ter nacionalidade brasileira ou portuguesa e, em caso de nacionalidade portuguesa, estar amparado pelo estatuto de igualdade entre brasileiros e portugueses, com reconhecimento de gozo de direitos políticos, nos termos do parágrafo 1º, artigo 12, da Constituição Federal e do Decreto nº 70.436/72 e nos artigos 15 e 17 do Decreto nº 3.927, de 19/09/2001;
- c) estar em dia com as obrigações militares, em caso de candidato brasileiro do sexo masculino;
- d) estar em dia com as obrigações eleitorais;
- e) comprovar a conclusão de curso de nível médio, exigido como requisito para o cargo. Não será considerado como curso concluído o período de recuperação ou de dependência;

- f) possuir aptidão física e mental para o exercício das atribuições do cargo;
- g) não estar em exercício remunerado de qualquer cargo, função ou emprego público em quaisquer dos órgãos da Administração Pública direta ou indireta, bem como não receber proventos de aposentadoria que não sejam acumuláveis quando em atividade, ressalvadas as hipóteses legais de acumulação. (BANCO DO BRASIL, 2013).

Os pré-requisitos acima, constituem o perfil do funcionário selecionado por concurso público para ingresso em Instituições Financeiras com controle Estatal. Segundo Beckert e Narducci (2014, p.36): “O descrito acima parece perfeito, se não observamos as inúmeras reclamações de gestores com relação a atuação de concursados “desafinados”. Segundo a autora: “A questão é que muitos cargos são preenchidos por profissionais que não se identificam com a função e que foram atraídos até elas, pela estabilidade e comodidade que, a *priori*, o serviço público oferece”.

Segundo Beckert e Narducci (2014, p.36-37) o novo perfil dos concursados, revela uma realidade diferente de alguns anos atrás, quando o ingresso em cargo público era considerado para vida toda, para ela, as causas mais evidentes são:

- Alguns servidores, quando ingressam nas organizações públicas, continuam estudando para novo concurso ou aguardando outro resultado. Na maioria dos casos esses movimentos ocorrem apenas em função da remuneração, ou seja, não existe a escolha de uma organização em função de sua missão na sociedade.

- Alguns servidores, vida de regra, os mais novos, ao se depararem com a ausência de desafios e de um plano de carreira atrativo, optam por voltar para iniciativa privada. Nesse caso fica evidente o desconhecimento por parte do candidato, da cultura organizacional do setor público.

- Já, outros servidores foram atraídos pela “promessa” de uma vida tranquila. São aqueles que acreditam que ser aprovados em um concurso público significa obter o direito de “pendurar o paletó” na cadeira. Estes, quando descobrem a realidade complexa do setor público, se assustam e saem com a certeza de que foram “enganados”.

Nesse sentido qualquer comparação entre o processo de captação de talentos nas empresas privadas com a forma utilizada nas empresas de economia mistas seria equivocada, por tratar de cenários e contextos distintos. Uma vez que o maior instrumento de seleção é a prova e não necessariamente através dela se consegue identificar se o profissional selecionado é o mais indicado para o cargo/função disponível, incorrendo em um grande desafio de liderança, tema abordado no próximo capítulo.

3. LIDERANÇA

Nesse capítulo, serão abordados os principais conceitos e estilos de liderança, cujo significado vai muito além da identificação dos papéis que os gestores devem desempenhar, busca demonstrar a necessidade da utilização de diversas ferramentas de gestão, para a condução das emoções e comportamentos subjetivos das pessoas.

3.1. CONCEITOS DE LIDERANÇA

O processo de liderança traz consigo uma denominação de impacto, pois, apresenta uma reflexão sobre como “lidar com a herança”, ou seja, quais as consequências, qual o legado que será deixado nas pessoas que serão influenciadas direta ou indiretamente (BECKERT; NARDUCCI, 2014).

Liderar significa compartilhar objetivos, ouvir sugestões, delegar poder, informar, debater, mobilizar esforços, transformar grupos em verdadeiras equipes e incentivar o desenvolvimento das pessoas. Cabe ao líder a promoção de uma gestão participativa, que ultrapasse as fronteiras da empresa e amplie a interação com os clientes. Para Beckert e Narducci (2014, p.42): “O Líder da atualidade é uma referência para os liderados, admirado não só por sua competência e atitudes, como também, por sua capacidade de inspirar o desenvolvimento individual e coletivo com convergência de esforços”.

Os líderes são pontes que ligam as pessoas ao futuro, eles são responsáveis pela incorporação da visão dos outros à sua própria visão, formando alianças e parcerias baseadas em aspirações compartilhadas. Para Goleman (2015, p.115): “Uma tarefa básica da liderança é conduzir a atenção”, o autor complementa: “Conduzir bem a atenção requer uma percepção clara de onde, quando, por que e em que direção precisamos dirigir nossa consciência. Líderes fazem isso de diversas maneiras”. Em complemento, as autoras Beckert e Narducci (2014, p.43) corroboram: “as empresas precisam da presença de líderes com visão de conectividade. Líderes que estejam atentos ao ritmo das mudanças dentro e fora da organização, com atitude estratégica para preparar as equipes na superação de desafios”.

Corroborando Robbins (2005), quando afirma que os líderes possuem um papel direcionador, que envolve o desenvolvimento de uma visão de futuro, para depois, engajar as pessoas rumo ao alcance dessa visão, inspirando-as a superar os obstáculos. Nas palavras de Robbins (2005, p.270): “A liderança tem um papel crucial para a compreensão do

comportamento do grupo, pois é o líder quem, geralmente, oferece a direção para o alcance dos objetivos. [...] uma capacidade de previsão mais acurada pode ser valiosa para a melhoria de desempenho do grupo”.

Para Beckert e Narducci (2014, p.44): “O Líder promove a convergência de esforços através da credibilidade e da confiança. Ele incentiva a equipe a repensar procedimentos e práticas; identificar necessidades de aperfeiçoamento e capacitação, além de verificar a efetividade dos serviços prestados”. O autor Goleman (2001, p.240) corrobora: “Além de dar o tom emocional fundamental da equipe, o líder proporciona coordenação, que é o segredo da cooperação e do consenso”. O entusiasmo e a energia com que o líder conduz o grupo, são contagiantes e contribuem para o alcance dos objetivos.

Para que essa condução ocorra de maneira eficaz, os líderes devem reconhecer as atribuições de seus papéis em contextos diferentes, se adaptando ao melhor estilo de liderança que cada situação exige.

3.2. ESTILOS DE LIDERANÇA

Os estilos de liderança atribuem ao líder a necessidade de encontrar a melhor forma de ajudar os subordinados a alcançarem os objetivos pessoais e organizacionais, através da orientação e fornecimento de instruções precisas que os auxiliem nessa jornada.

3.2.1. Conceito

Os traços dominantes da cultura brasileira estão indissolúvelmente associados à trajetória de gestão e liderança das grandes organizações do País. Os antropólogos inferem que o estilo de gestão que rege as relações de trabalho em uma empresa, está relacionado aos traços culturais inseridos no inconsciente coletivo de um determinado grupo. A evolução desse estilo de gestão é vital para assegurar a sobrevivência das organizações e a empregabilidade de seus funcionários (GOLEMAN, 2001).

O líder atua como protagonista neste contexto, cujo principal desafio, é encontrar o ponto de equilíbrio entre os melhores estilos de liderança para cada situação vivenciada. Em essência, o estilo pode ser autocrático ou democrático, dependendo se o líder centralizar ou compartilhar a autoridade com seus liderados. Esses estilos são reconhecidos desde a antiguidade clássica, assim como suas disfunções: o excesso de democracia (a demagogia,

que consistia em buscar a popularidade com os governados) e a tirania (o abuso da autoridade). Ao longo dos séculos, o conceito não mudou (GOLEMAN, 2015).

Afinal, o exercício da liderança exige que decisões difíceis sejam tomadas, inferindo em dizer as pessoas, o que elas devem fazer e providenciando para que cumpram com suas obrigações, explicitando as consequências da não observância. Cabe ao líder observar qual o melhor estilo para lidar com cada situação, mesmo que isso implique em utilizar o poder da posição que se detém para fazer com que as pessoas atuem como devem. Segundo Goleman (2001, p.205): “Um obstáculo a essa postura afirmativa é a passividade, como pode acontecer quando alguém se preocupa mais em ser querido do que em conseguir que o trabalho seja feito. Isso leva a pessoa a tolerar um desempenho fraco, em vez de criticá-lo”.

Segue ilustração sobre os estilos democrático versus autocrático, enfatizando suas orientações:

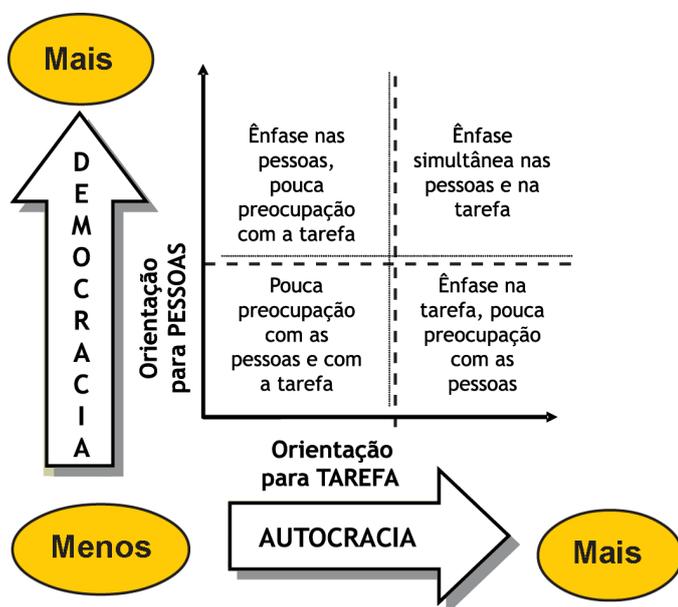


Figura 01 – Estilo Democrático x Autocrático.
Fonte: elaboração da autora

A ilustração acima, induz a uma reflexão, sobre qual o estilo mais eficaz. Segundo Goleman (2015), depende da situação, pois, para ser eficaz, o estilo tem que se ajustar à situação, o que traduz a essência das teorias da liderança situacional. Já, na concepção de Robbins (2005) a discussão entre os estilos de liderança serem fixos ou não, vai da probabilidade de que algumas pessoas tenham uma parte fixa, determinada pela personalidade, e outra flexível, incorrida da habilidade de adequação à novos contextos.

3.2.2. Principais Estilos

O autor Goleman (2015) descreve os estilos de liderança, que possuem impacto direto no clima organizacional, gerando melhores resultados financeiros, como retorno sobre vendas, crescimento da receita, eficiência e rentabilidade.

3.2.2.1. *Estilo Autoritário*

Os líderes autoritários, conhecidos na atualidade como “chefes”, surgiram em um cenário ditatorial, onde o poder estava atrelado a autocracia. Segundo Beckert e Narducci (2014, p. 42): “Muitos acreditavam que só era possível conquistar respeitabilidade através da voz de comando ou pulso firme, com ordens inquestionáveis”. Porém, o ambiente organizacional passou por mudanças ao longo dos anos, incorrendo na evolução dos modelos de gestão, com a transição do papel do “Chefe de ordens”, para o “Líder do exemplo”.

Conhecido como visionário, o líder autoritário busca motivar as pessoas deixando claro como o trabalho delas se enquadra numa visão maior dentro da estratégia organizacional. Os padrões para o sucesso são evidenciados, assim como as recompensas no seu alcance (GOLEMAN, 2015).

Um líder autoritário estabelece o fim, mas geralmente fornece às pessoas bastante liberdade para conceberem seus próprios meios. Líderes autoritários dão às pessoas liberdade para inovarem, experimentarem e correrem riscos calculados. Devido ao seu impacto positivo, o estilo autoritário funciona bem em quase todas as situações empresariais. (GOLEMAN, 2015, p. 34-35).

Para Goleman (2015, p.39): “Os líderes autoritários enunciam uma visão, definem os padrões e informam às pessoas como seu trabalho está promovendo as metas do grupo”. Como características desse estilo de liderança encontramos, tarefas muito bem definidas, alto grau de organização, equipe com mínima orientação, desfrutando de alto grau de autonomia.

3.2.2.2. *Estilo Coaching*

Os líderes que adotam esse estilo, ajudam os funcionários a identificarem suas forças e fraquezas criando uma ponte entre suas aspirações pessoais e profissionais, de forma que eles se sintam encorajados a trilhar uma meta de desenvolvimento a longo prazo, através da concepção de um plano que viabilize o seu alcance. Buscam acordos com seus liderados sobre seus papéis e responsabilidades, instruindo e dando feedback constante (GOLEMAN, 2015).

O *coach* é uma ferramenta poderosa de gestão e possui impacto relevante sobre o clima e no desempenho dos funcionários, estimula o diálogo e o desenvolvimento das pessoas. O estilo *Coaching* induz as pessoas a superarem seus próprios interesses, trabalhando excepcionalmente para realizar a missão, meta ou causa. Para Goleman (2015, p.36): “O líder *coach* se distingue em delegar. Dão aos funcionários tarefas desafiadoras, ainda que signifique que estas não serão realizadas rapidamente”. Segundo o autor “esses líderes estão dispostos a suportar o fracasso a curto prazo se isto estimula o aprendizado a longo prazo”.

Esse estilo tende a ser mais eficiente quando as pessoas estão conscientes de suas forças e fraquezas, e se mostram dispostos a melhorar seu desempenho, através do aprendizado de novas habilidades e da orientação do líder. O diálogo é uma das ferramentas mais importantes nesse processo de *coaching*, pois, permite que as pessoas saibam o que se espera delas e como seu trabalho se enquadra numa visão estratégica (GOLEMAN, 2015).

Visando alcançar um alto grau de comprometimento, esses líderes dão especial atenção as necessidades de seus seguidores, o que afeta profundamente as emoções das pessoas. Eles as encorajam e lhes dão inspiração para que deem o máximo de si (GOLEMAN, 2001).

3.2.2.3. *Estilo Afiliativo*

O objetivo principal desse estilo é colocar as pessoas em primeiro lugar, os líderes valorizam os indivíduos e suas emoções, mais que as tarefas e as metas. Segundo Goleman (2015, p.37): “O líder Afiliativo esforça-se para manter os funcionários contentes e criar harmonia entre eles. Ele gerencia desenvolvendo fortes vínculos emocionais e depois colhendo o benefício de tal abordagem; ou seja, a fidelidade extrema”.

A comunicação é positiva nesse estilo, pois, existe um compartilhamento de ideias e inspirações entre as pessoas e as relações são flexíveis, não existindo regulamentos desnecessários sobre a forma de realização do trabalho. Os líderes afiliativos buscam desenvolver nos subordinados uma sensação de pertencimento, atuando como construtores naturais de relacionamentos (GOLEMAN, 2015).

O líder afiliativo oferece amplo feedback positivo, proporcionando uma sensação de reconhecimento e recompensa pelo trabalho bem-feito. Tal feedback tem um potencial especial no local de trabalho por ser tão raro: afora uma avaliação anual, a maioria das pessoas costuma não receber nenhum feedback sobre seus esforços do dia a dia – ou somente feedback negativo. Isso torna as palavras positivas do líder afiliativo ainda mais motivadoras. (GOLEMAN, 2015, p.37).

De uma forma geral, esse estilo é representado por pessoas com um forte carisma emocional, que transmitem suas emoções de maneira convincente e sincera, agindo com o coração e baseados numa crença autêntica para uma comunicação verdadeira. Sua habilidade lhes permite impulsionar, inspirar e cativar os outros (GOLEMAN, 2001).

Entretanto, esse estilo não deve ser utilizado de forma individual pois, seu foco está no elogio e não nas atitudes causadoras de mau desempenho, evitando sua correção.

Quando as pessoas deixam de ter um bom desempenho, a tarefa do líder consiste em fazer comentários úteis, em vez de deixar o momento – e a falha – passarem despercebidos. Além disso, quando alguém tem um desempenho ruim de modo sistemático, apesar de todas as tentativas, por meio de comentários úteis e de desenvolvimento pessoal, a falha tem de ser enfrentada de forma direta e aberta. (GOLEMAN, 2001, p.206).

A ausência de conselhos construtivos, acarreta no desconhecimento de diretrizes objetivas para enfrentar um cenário de mudanças complexas, com reflexo direto no desempenho financeiro da instituição (GOLEMAN, 2015).

3.2.2.4. Estilo Democrático

O estilo democrático prevê uma liderança participativa e orientada para pessoas, onde a confiança, respeito e compromisso são adquiridos através do diálogo e da escuta, dando liberdade ao funcionário para opinar sobre a forma de realização do seu trabalho e o incluindo no processo decisório para atingimento das metas, de forma que ele se sinta responsável pelo mesmo. Para Goleman (2015, p.40), “por terem influência na definição de suas metas e dos padrões para avaliar o sucesso, as pessoas num sistema democrático tendem a ser bem realistas sobre o que pode ou não ser alcançado”.

O líder democrático acredita que deve criar um clima em que as pessoas se sintam confortáveis, focalizando sua atenção no funcionário ou no grupo, enfatizando as relações humanas e o desenvolvimento da capacidade de trabalhar em equipe. Descritas essas características, o autor Goleman (2015, p.40), chama a atenção para as desvantagens e cuidados com esse estilo, pois: “Uma de suas consequências mais exasperantes podem ser reuniões incessantes nas quais ideias são remoídas, o consenso permanece vago e o único resultado visível é a marcação de novas reuniões”. Essa atitude gera o protelamento de decisões cruciais, que em tempos de crise, pode comprometer o funcionamento da organização.

3.2.2.5. *Estilo Marcador de Ritmo*

Como característica desse estilo de liderança, temos a fixação de elevados padrões de desempenho, com demonstração pessoal de como alcança-los. Existe a obsessão por agilidade e ímpeto no apontamento do mau desempenho, com substituição dos que não atendam as suas expectativas rapidamente. O líder desse estilo, demonstra capacidade de dizer não com firmeza e de forma definitiva. Trata-se de um estilo a ser utilizado com parcimônia, uma vez que interfere de forma negativa no clima organizacional (GOLEMAN, 2015).

Muitos funcionários se sentem esmagados pelas exigências de excelência do marcador de ritmo, e seu moral cai. As diretrizes de trabalho podem estar claras na cabeça do líder, mas ele não as enuncia claramente, espera que as pessoas saibam o que fazer e até pensa: “Se eu tenho que explicar, você é a pessoa errada para este serviço”. (GOLEMAN, 2015, p.41).

Essas atitudes afetam o nível de confiança da equipe, cujos membros deixam de ter iniciativas ou de sugerir ideias criativas, não existindo flexibilidade. Como gosta de estar no controle, não existe feedback e as intervenções são constantes. A produtividade tende a ser menor, uma vez que, as pessoas não têm noção de como seus esforços pessoais se encaixam no quadro mais amplo, rumo ao alcance dos objetivos organizacionais (GOLEMAN, 2015).

3.2.2.6. *Estilo Coercivo*

A liderança coercitiva está pautada na intimidação e humilhação das pessoas, sendo considerada a menos eficaz, haja visto seus reflexos no clima. O modelo de decisão desse estilo é de cima para baixo, eliminando qualquer forma de participação. As pessoas se sentem desrespeitadas e incapazes de agir por iniciativa própria, não sendo responsáveis pelo seu desempenho. O sistema de recompensas fica prejudica, pois não há reconhecimento ao trabalho bem desempenhado, desestimulando a maioria dos funcionários de alto desempenho que busca muito mais do que dinheiro, eles buscam a satisfação, tornando difícil o exercício da liderança, que prevê a motivação e a inspiração como guias para o alcance dos objetivos. (GOLEMAN, 2015).

Enfim, quanto mais estilos um líder possuir, mais produtivo será o exercício de sua liderança, melhorando o clima e o desempenho empresarial. Esses estilos serão vitais para o desenvolvimento das competências emocionais, descritos no próximo capítulo.

4. COMPETÊNCIAS EMOCIONAIS X ESTRATÉGIA CORPORATIVA

A relevância do conhecimento das principais características biográficas (sexo, idade, estabilidade) e das habilidades comportamentais (competências emocionais) no alcance das estratégias corporativas, são temas abordados nesse capítulo, que busca revelar como o comportamento dos líderes influencia no alcance dos resultados individuais e organizacionais.

4.1. CARACTERÍSTICAS BIOGRÁFICAS

O conhecimento das características biográficas, permite ao líder o entendimento dos parâmetros que norteiam história humana. Inferindo qual o seu impacto no alcance das estratégias corporativas e na satisfação dos funcionários. Nesse contexto as com maior impacto no processo de liderança são: idade, sexo e estabilidade no emprego.

Com relação a idade, segundo Robbins (2005, p.33) existe uma crença nas instituições de que quanto mais velhas as pessoas se tornam, menos flexíveis e mais avessas a tecnologia elas ficam, o que cria um obstáculo para contratação e manutenção nos empregos. Já com relação a produtividade, após diversos estudos o autor discorre: “A conclusão natural é que as demandas da maioria das atividades, mesmo aquelas com fortes exigências manuais, não são tão grandes para que sua produtividade seja comprometida pelo declínio físico ocorrido com a idade ou que esse declínio é superado pelas vantagens da experiência”.

No que diz respeito ao sexo, existem muitos debates, preconceitos e opiniões a respeito do desempenho profissional entre homens e mulheres. Segundo Robbins (2005, p.33): “Não existe, por exemplo, qualquer diferença consistente entre homens e mulheres quanto às habilidades de resolução de problemas, capacidade de análise, espírito competitivo, motivação, sociabilidade ou capacidade de aprendizagem”. Segundo o autor, tendo em vista as mudanças ocorridas nos últimos anos no tange o aumento da participação feminina no mercado de trabalho e os papéis atribuídos a cada sexo, pressupõe-se que não existem diferenças a serem apontadas no que se refere a produtividade no trabalho entre homens e mulheres.

Quanto aos estudos sobre as emoções e os gêneros, as mulheres apresentam uma maior habilidade para o entendimento de emoções alheias. Robbins (2005, p.91) revela: “Na comparação entre os dois gêneros, as mulheres mostram maior expressão emocional do que os

homens, experimentando as emoções mais intensamente e demonstram com mais frequência tanto emoções positivas como negativas, com exceção da raiva”.

Nas palavras de Robbins (2005, p. 34): “Com exceção das diferenças entre os sexos, não existe outro tema mais sujeito a preconceitos e especulações do que a influência do tempo de casa de um funcionário sobre o seu desempenho”. Diversas análises foram feitas sobre essa questão, no que se entende estabilidade como tempo de permanência no emprego, indicando uma relação positiva entre esse tempo e o desempenho, sugerindo essa característica como um indicativo da produtividade do funcionário. Outro fator relevante comentado pelo autor, é a relação da estabilidade com a rotatividade. Para Robbins (2005, p.34): “Quanto mais tempo uma pessoa fica no emprego, menor a possibilidade de ela se demitir”.

No entanto, o simples conhecimento das características biográficas, não são suficientes para o líder conduzir seus liderados. Nesse sentido, as habilidades comportamentais, caracterizadas abaixo como competências emocionais, ocupam papel vital nessa atuação, cujo requisito é o entendimento das emoções das pessoas, para alcance dos objetivos.

4.2. COMPETÊNCIAS

O termo “competência” é geralmente utilizado para identificar uma pessoa capaz de fazer algo. Seu oposto possui sentido pejorativo, uma vez que atribui as pessoas incapazes de fazer algo a denominação de incompetentes. Segundo Beckert e Narducci (2014) existem várias definições para competência, como exemplo a dos estudiosos norte-americanos, que entendem a competência como um estoque de Conhecimentos (saber acumulado por cada um de nós durante nossa experiência de vida), Habilidades (é quando conseguimos aplicar o conhecimento) e Atitudes (diz respeito às questões sociais e afetivas) que uma pessoa precisa possuir para exercer determinada atitude (BECKERT; NARDUCCI, 2014).

Para Le Boterf (2003) apud Beckert e Narducci (2014, p.46) ser competente: “é assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas, buscando lidar com eventos inéditos, surpreendentes, de natureza singular”. E completa o autor, que para ser competente diante do inusitado são necessários o desenvolvimento de cinco saberes: Saber agir e reagir com pertinência; Saber combinar recursos e mobilizá-los em um contexto; Saber transpor; Saber aprender a aprender e saber envolver-se. Mas, toda competência exige reconhecimento segundo Le Boterf (2003), pois: “Não basta se julgar competente para sê-lo.

Toda competência, para existir socialmente, supõe a intervenção do julgamento de terceiros”. Nesse sentido entende-se que a competência se configura na ação e na consequente reação.

As autoras Beckert e Narducci (2014), definem a gestão por competências como uma forma de gerir a organização levando em consideração as competências necessárias para atingimento dos objetivos organizacionais.

4.3. COMPETÊNCIAS EMOCIONAIS DE GOLEMAN

As mudanças constantes do mercado de trabalho, exigem do profissional aptidões que estão muito além da inteligência, formação ou grau de especialização. Essas características conhecidas como competências emocionais, envolvem o autoconhecimento necessário para lidar consigo mesmo e com os outros. Para Goleman (2001, p.38): “*Competência* emocional é uma capacidade adquirida, baseada na inteligência emocional, que resulta num desempenho destacado no trabalho”. Para o autor, o fator que define a divisão entre as competências intelectuais e emocionais se situa entre a mente e o coração, ou seja, entre a cognição (raciocínios analíticos, perícia técnica, etc.) e a emoção (sentimento que é a versão que o corpo fornece da situação).

Para Robbins (2005, p.88): “As emoções são sentimentos intensos direcionados a alguém ou a alguma coisa”, e complementa: “Você mostra suas emoções quando está feliz com alguma coisa, bravo com alguém ou com medo de algo”. No ambiente organizacional, as pessoas dispõem esforço físico e mental quando colocam o corpo e a mente na execução de suas atividades, porém, algumas atividades requerem esforço emocional, no sentido de expressar as emoções desejáveis pela empresa. Nesse contexto, as habilidades sociais do líder, visam a condução dessas emoções para o alcance dos objetivos, buscando evitar uma dissonância emocional (ROBBINS 2005; GOLEMAN 2001).

Goleman (2001), em seus estudos sobre competências emocionais, analisou os modelos de competências de 188 (cento e oitenta e oito) empresas, com o objetivo de descobrir quais capacidades pessoais eram responsáveis por altos desempenhos nessas organizações e em que grau. Para esse estudo o autor agrupou as capacidades em três categorias distintas: habilidades puramente técnicas (contabilidade, planejamento dos negócios); habilidades cognitivas (raciocínio analítico) e competências que demonstram inteligência emocional, que envolve a capacidade de lidar com as pessoas e com o processo de mudança.

Segue relato do autor, sobre os achados dessa pesquisa demonstrando que algumas habilidades são simplesmente técnicas, enquanto outras são puramente cognitivas, enquanto as que envolviam autogestões eram pautadas na habilidade de inteligência emocional, conforme abaixo:

Sem dúvida, o intelecto era o propulsor do desempenho excepcional. Habilidades cognitivas como o pensamento macro e a visão de longo prazo eram particularmente importantes. Mas quando calculei a razão entre habilidade técnica e QI e inteligência emocional como ingredientes do desempenho ótimo, a inteligência emocional mostrou-se duas vezes mais importante que as outras habilidades para cargos de todos os níveis (GOLEMAN, 2015, p.13).

O cenário atual, têm obrigado as empresas a se reinventarem para conseguirem manter-se competitivas, exigindo dos profissionais, habilidades comportamentais para lidar com o processo de mudança. Nesse sentido, Goleman (2001, p.22) ressalta que: “Na proporção que as empresas mudam, também mudam as características requeridas para atingir a excelência”. A administração dos sentimentos, que permita as pessoas trabalharem juntas, com tranquilidade, buscando o alcance das metas em comum, é conhecida como inteligência emocional (GOLEMAN, 2001).

Em complemento, Robbins (2005, p.94) discorre: “As pessoas que conhecem suas próprias emoções e são capazes de ler as emoções dos outros podem ser mais eficazes no trabalho”. O autor entende a inteligência emocional como a capacidade do indivíduo de identificar e administrar referências e informações emocionais e têm sua importância fundamentada no sentido de que as pessoas não são máquinas, frias e sem sentimentos, ao contrário, suas percepções e avaliações das situações são permeadas por emoções que vão influenciar o comprometimento dessas com a organização. “As pessoas engajadas em seu trabalho tornam-se física, cognitiva e emocionalmente imersas na experiência daquela atividade, na busca de seu objetivo”. (Robbins, 2005, p.95).

O autor Goleman (2001), defende que nossa inteligência emocional determina nosso potencial para aprender e desenvolver as habilidades práticas que podem ser analisadas sob cinco elementos comportamentais: autopercepção, autocontrole, motivação, empatia e habilidades sociais. Esse conjunto de competências torna-se cada vez mais importante para o atingimento da excelência no ambiente de trabalho, que requer flexibilidade e foco nos clientes. As competências citadas, estão representadas na figura 2 abaixo para melhor entendimento.

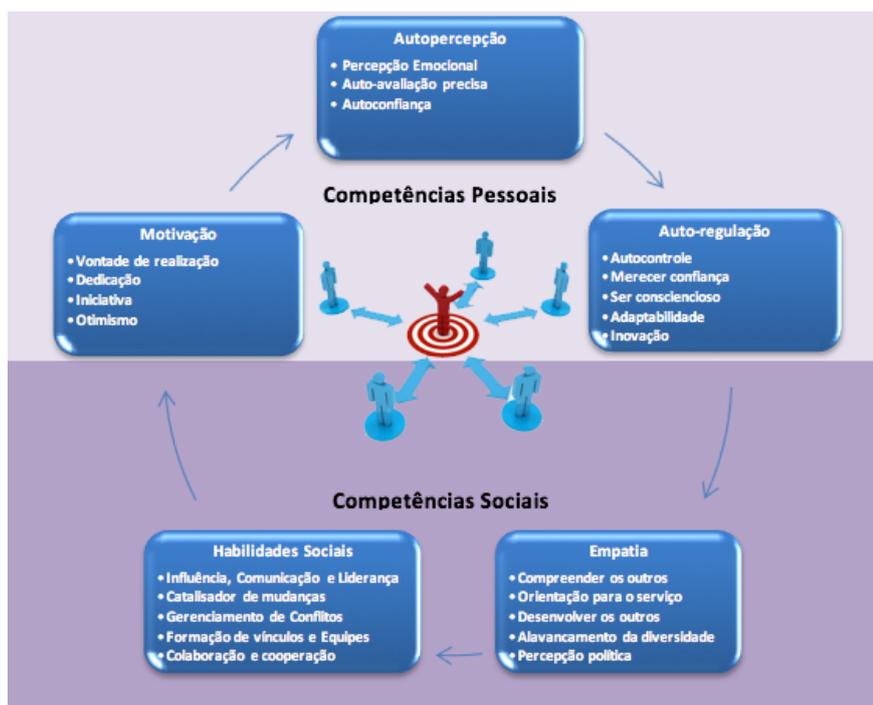


Figura 2 – Competências Emocionais
Fonte: adaptado de Goleman (2001, p.41-42).

Nos subcapítulos abaixo, serão abordados individualmente os componentes da inteligência emocional, que têm demonstrado estar positivamente relacionada ao desempenho no trabalho em todos os níveis, constituindo importante relevância nas funções que demandam um alto grau de interação social.

4.3.1. Autopercepção

Percepção é o processo de selecionar, organizar e interpretar os estímulos (eventos, informações, objetos, outras pessoas) do ambiente. A interpretação empresta significado e valor ao estímulo. É o processo de percepção que transforma a realidade em um padrão que você conhece. Para Robbins (2005, p.104): “A percepção pode ser definida como o processo pelo qual os indivíduos organizam e interpretam suas impressões sensoriais com a finalidade de dar sentido ao seu ambiente”.

As percepções demonstradas pelas pessoas são o resultado das experiências que causaram uma reação emocional, ficando depositadas no seu cérebro, enviando sinais constantes baseados nessas informações. Por esse motivo, o comportamento das pessoas baseia-se em sua percepção da realidade e não na realidade em si. A autopercepção, para Goleman (2001, p.65), “tal como outros elementos da inteligência emocional, pode aumentar

com as experiências acumuladas da vida”. Ela permite o ajuste dos sentimentos, desenvolvendo habilidades sociais relacionadas ao trabalho, consideradas essenciais para o exercício da liderança e do trabalho em equipe (ROBBINS, 2005; GOLEMAN, 2001).

A percepção emocional começa com uma sintonização em relação à corrente de sentimentos, uma presença constante em todos nós. E também com reconhecimento de como essas emoções moldam o que percebemos, pensamos e fazemos. Dessa percepção provém outra: a de que nossos sentimentos afetam aqueles com quem lidamos. (GOLEMAN, 2001, p.69).

Essa competência remete a uma compreensão profunda das próprias emoções, forças, fraquezas, necessidades e impulsos. Com o desenvolvimento da autoconsciência, as pessoas conseguem perceber como seus sentimentos influenciam a si mesmo, e as outras pessoas, além do seu desempenho profissional. Para Goleman (2015, p.14), “A autoconsciência é o primeiro componente da inteligência emocional – que faz sentido quando se pensa que o Oráculo de Delfos deu o conselho de “conhece-te a ti mesmo” milhares de anos atrás”

As pessoas com essa competência desenvolvida sabem exatamente o caminho a percorrer e por que, facilitando a compreensão de seus próprios valores e metas. Para elas o ambiente de trabalho é um local estimulante, desde que não contraste com seus valores. A percepção da autoconsciência leva o indivíduo a se auto avaliar de forma realista, e a expressar abertamente, suas emoções e o impacto dessas no trabalho que desempenha. Trata-se de uma espécie de senso de humor autodepreciativo (GOLEMAN, 2015).

Pessoas autoconscientes conhecem suas limitações e forças e se sentem à vontade conversando sobre elas, com frequência demonstrando avidez pela crítica construtiva. Por outro lado, pessoas com autoconsciência baixa interpretam a mensagem de que precisam melhorar como ameaça ou sinal de fracasso. Pessoas autoconscientes também podem ser reconhecidas por sua autoconfiança. (GOLEMAN, 2015, P.15).

Ao contrário, as pessoas incapazes de reconhecer seus próprios sentimentos, são consideradas analfabetas emocionais, pois, estão ignorando uma esfera de realidade que é vital para alcançar êxito na vida como um todo. Para Goleman (2001, p.74): “A autopercepção nos oferece um leme seguro para manter nossas decisões de carreira em harmonia com nossos valores mais profundos”.

A autopercepção remete a habilidade de auto avaliação precisa, que permite conhecer as capacidades e limitações interiores, que indicam os pontos fortes e com fracos, a busca de reflexão através das experiências, abertura para comentários sinceros, novas perspectivas, aprendizado constante e autodesenvolvimento, demonstrando senso de humor e uma visão crítica de si mesmo. A auto avaliação é vital para o reconhecimento das deficiências

comportamentais, pois, sem esse discernimento o indivíduo tende a negar suas falhas, visando retirar dos fatos, sua verdade emocional, como bem exemplifica Goleman (2001, p.79): “É uma estratégia emocionalmente cômoda, que nos protege do sofrimento que acarretaria reconhecer a dura verdade. A atitude defensiva assume muitas formas: minimizar os fatos, excluir informação crucial, racionalizar e encontrar boas desculpas”.

Para Robbins (2005, p.109): “Existe uma quantidade razoável de evidências que demonstram que as pessoas sempre tentam validar suas percepções da realidade, mesmo quando essas percepções estão erradas”. Para o autor as expectativas das pessoas determinam o seu comportamento. Se o líder espera de seus liderados um grande desempenho, provavelmente eles não o decepcionarão, ao contrário, se o esperado da equipe é o mínimo, é esse resultado que será entregue, de acordo com essa baixa expectativa (ROBBINS, 2005).

Outro componente importante referente a essa competência, é a autoconfiança, responsável por agregar as pessoas um forte senso do próprio valor e da própria capacidade. Segundo Goleman (2001, p.83): “A autoconfiança dá a força para se tomar uma decisão difícil ou adotar um curso de ação em que se acredita, a despeito de oposição, discordância ou até mesmo desaprovação expressa de quem tem mais autoridade”. Se por um lado a autoconfiança permite as pessoas, serem decididas, sem serem arrogantes ou defensivas, as mantendo firme em suas decisões, a falta dessa habilidade pode se manifestar em sentimentos de incapacidade, impotência e dúvidas paralisantes sobre si mesmo. A busca de de um ponto de equilíbrio é importante (GOLEMAN, 2001).

Enfim, a autoconsciência permite aos líderes, a percepção do impacto de sua atuação nas pessoas de sua equipe, na empresa e, por conseguinte, na sociedade. Essa competência permite a conexão do cenário interno da empresa ao contexto externo, dessa forma sendo capazes de calcular os riscos que estão dispostos a correr, uma vez que não aceitarão um desafio que sabem que não podem realizar, pois, o conhecimento de suas capacidades os faz agir conforme suas forças (GOLEMAN, 2015; BECKERT; NARDUCCI, 2014).

4.3.2. Autocontrole

Emoção é uma palavra com a mesma raiz da palavra motivação. Significa impulso, movimento. Assim como acontece com outros aspectos do comportamento das pessoas, não há consenso sobre o significado da emoção, nem sobre a classificação das emoções. Os cientistas do comportamento continuam a debater a possibilidade de haver emoções primárias,

divididas em centenas de emoções específicas. Daniel Goleman (2001) define emoção como os pensamentos, estados psicológicos e biológicos, e certa gama de propensões a agir, associados a um sentimento.

O autocontrole pressupõe uma competência onde as pessoas estão no controle de seus sentimentos e impulsos, e funciona como uma conversa interior contínua. Segundo Goleman (2015, p.16), “As pessoas engajadas em tal conversa sentem mau humor e impulsos emocionais como todas as outras, mas acham meios de controlá-los e até mesmo de canalizá-los de formas úteis”. Possuir essa competência desenvolvida não significa negar ou reprimir os sentimentos autênticos, pois, existem sentimentos considerados ruins, que podem ser direcionados para projetos novos, alcance de objetivos, etc. (GOLEMAN, 2001).

A raiva, a tristeza e o medo podem tornar-se fontes de criatividade, energia e um estímulo para estabelecer vínculos. A raiva pode ser uma intensa fonte de motivação, especialmente quando provém do desejo de corrigir uma injustiça ou uma iniquidade. A tristeza compartilhada pode unir duas pessoas. O ímpeto nascido da ansiedade, quando está não avassaladora, pode impelir o espírito criativo. (GOLEMAN, 2001, p.95).

Os líderes com essa competência emocional são conhecidos como racionais e são capazes de elevar a produtividade funcional, uma vez que criam um ambiente de confiança e equidade, o que reduz fatores prejudiciais ao clima, tais como a politicagem e a rivalidade. Destacam-se em cenários de mudança, pois conseguem dominar suas emoções em momentos de turbulência, direcionando de forma produtiva sua equipe. Os líderes com essa característica têm sua integridade elevada e tornam-se uma força organizacional (GOLEMAN, 2015).

Devem existir cuidados para não confundir autocontrole com controle exagerado, que resulta no abafamento de todos os sentimentos e da espontaneidade, com ônus físico e mental. Segundo Goleman (2001, p.95): “Quando essa supressão emocional é crônica, pode atrapalhar o raciocínio, prejudicar o desempenho intelectual e interferir nas interações sociais fluentes”.

Manter o controle das emoções e dos impulsos perturbadores, é sem dúvida um grande desafio para qualquer ser humano, uma vez que essa habilidade exige o gerenciamento de seus sentimentos impulsivos e emoções aflitivas. Não perder o respeito em momentos difíceis e principalmente manter-se concentrado sob pressão, buscando gerenciar o tempo, para não ceder atenção a distrações que acarretem em perda de tempo são atitudes que conotam essa habilidade. Para Goleman (2015, p.18): “Os sinais de autocontrole emocional, portanto, são fáceis de perceber: uma propensão pela reflexão e ponderação; adaptação à ambiguidade e mudança; e integridade – uma capacidade de dizer não aos impulsos”.

No ambiente de trabalho, a responsabilidade pelo controle do próprio estado de espírito, é um fator que contribui positivamente para o clima organizacional e alcance dos objetivos. Esse cuidado é necessário, pois, o estado de ânimo tem forte influência sobre o raciocínio, a memória e a percepção, quando somos induzidos a sentimentos de raiva, não conseguimos enxergar a realidade com clareza. Tal fato reflete na capacidade produtiva e na geração de conflitos (GOLEMAN, 2001).

Como a autoconsciência, o autocontrole nem sempre é reconhecido. Pessoas capazes de dominar as emoções às vezes são vistas como frias – suas reações ponderadas são vistas como falta de paixão. Pessoas de temperamento tempestuoso são frequentemente consideradas os líderes “clássicos” – seus acessos são considerados sinais de carisma e poder. Mas quando tais pessoas chegam ao topo, sua impulsividade muitas vezes se volta contra elas. (GOLEMAN, 2015, p.18).

O autocontrole induz como premissa a capacidade de inovar e adaptar, ou seja, o líder deve ser aberto a novas ideias e procedimentos e ser flexível na resposta às mudanças. A adaptabilidade é uma das competências mais valorizadas nos dias atuais, pois, as pessoas que a possuem de forma desenvolvida adoram mudanças e inovações, se mantêm equilibrados com a ansiedade gerada pelo novo ou desconhecido, e estão sempre buscando realizar as coisas de formas diferentes e inovadoras (GOLEMAN, 2001).

Para Goleman (2001, p.113): “A adaptabilidade requer a flexibilidade de levar em conta múltiplas perspectivas sobre uma situação determinada. Essa flexibilidade, por sua vez, depende de uma força emocional: a capacidade de se manter à vontade com a ambiguidade e de permanecer calmo diante do inesperado”. A criatividade e a adaptabilidade no ambiente de trabalho, visam atingir melhores resultados, através da implementação de novas ideias.

4.3.3. Automotivação

A palavra motivação indica as causas ou motivos que produzem determinado comportamento, seja qual for o resultado da interação do indivíduo com a situação. As emoções são consideradas responsáveis pelos estímulos que movimentam e impulsionam as pessoas. A motivação é específica. Não há um estado geral de motivação, que leve uma pessoa a sempre ter disposição para tudo. Portanto, a motivação também é uma característica individual e, ao mesmo tempo, um processo complexo, que é influenciado por inúmeros fatores, inclusive a persistência, que incorre na medida de quanto tempo uma pessoa consegue manter um esforço para atingir seu objetivo (GOLEMAN, 2011; ROBBINS, 2005).

Para Beckert e Narducci (2014, p.58), nesse sentido: “[...] as pessoas não podem ser motivadas, apenas estimuladas, incentivadas ao alcance dos objetivos organizacionais, especialmente quando estes são congruentes com os objetivos pessoais”. Analisando o fato de que a motivação se refere ao motivo pelo qual as pessoas fazem as coisas, sua estimulação é determinante para o envolvimento das pessoas com o trabalho a ser desempenhado. Beckert; Narducci (2014, p.59) afirmam: “Cada individuo é responsável por sua motivação”.

A automotivação é um traço comum em praticamente todos os líderes eficazes. A motivação funciona como uma mola propulsora para superação das expectativas, tanto no âmbito pessoal, quanto na influência do comportamento da equipe no que se refere a realizar (GOLEMAN, 2015). A motivação pode levar as pessoas a um estado de fluência, que é sintonia plena em uma atividade. Segundo Goleman (2001, p.119): “A fluência se intensifica quando nossas aptidões, estando plenamente engajadas, são um pouco mais solicitadas. Por exemplo, com um projeto de trabalho que exige de nós algo de novo e desafiador”.

A fluência é considerada uma fonte de motivação por excelência, pois, quando as pessoas trabalham fluentemente, a motivação está embutida e o trabalho se torna um deleite em si mesmo. Nesse sentido, Goleman (2001, p.120), discorre: “Sentimo-nos melhor fazendo aquilo de que gostamos, mesmo que as compensações materiais sejam maiores em outras atividades” e completa: “Os incentivos tradicionais não funcionam quando se trata de fazer com que as pessoas mostrem o máximo do seu desempenho. Para chegar ao degrau mais alto, as pessoas precisam amar o que fazem e ter prazer em fazê-lo”.

Os líderes que possuem essa competência desenvolvida costumam ser motivados pelo impulso de realizar em vez de recompensas externas. Goleman (2015, p.19), descreve abaixo, como identificar pessoas com este perfil:

O primeiro sinal é uma paixão pelo próprio trabalho – tais pessoas buscam desafios criativos, adoram aprender e se orgulham de um serviço bem-feito. Elas também exibem uma energia incansável para fazer melhor as coisas. Pessoas com tal energia muitas vezes parecem inquietas com o status quo. São persistentes com suas questões sobre por que as coisas são feitas de uma maneira em vez de outra. Estão ávidas por explorar abordagens novas ao trabalho que realizam.

Em complemento ao perfil acima, as pessoas com alto nível de motivação estão sempre em busca de maiores desafios, reconhecendo suas limitações, porém, não se contentando com objetivos que pareçam de fácil alcance, nesse sentido, tendem a permanecer otimistas, mesmo quando os indicadores então desfavoráveis (GOLEMAN, 2001).

O líder deve permanecer alerta aos sinais de quando a pessoa não se sente fluindo no ambiente de trabalho, pois, tal situação pode causar mal-estar, tendo em vista a falta de novos desafios, o que torna o trabalho enfadonho. Segundo Goleman (2001, p.124): “O perigo da estagnação aumenta de forma aguda quando um trabalho já foi dominado”,

Outro fator importante analisado sob o aspecto da motivação é a presença psicológica, que infere a respeito da pessoa estar totalmente presente, mobilizando toda a sua atenção no trabalho, dando o melhor de si. Gerando uma percepção de maior acessibilidade, engajamento e contribuição plena com ideias criativas, energia e intuição. O oposto, a ausência psicológica, é muito conhecida: são aquelas pessoas que seguem automaticamente suas rotinas de trabalho, obviamente enfadadas ou mesmo desligadas (GOLEMAN, 2001).

Para Goleman (2001, p.126): “O aprendizado emocional que predispõe uma pessoa a sentir prazer com um determinado conjunto de atividades e não com outro, bem como o repertório da memória, dos sentimentos e dos hábitos associados a essas atividades, está armazenado nos bancos de memória emocional da amígdala”.

O engajamento é resultado da motivação, ele pressupõe que as pessoas estão prontas a fazer sacrifícios para atingir a meta maior da organização, quando elas enxergam propósito na visão mais ampla e utilizam os valores essenciais do grupo ao tomar decisões e esclarecer opções. Segundo Goleman (2001, p.127): “Nossas motivações buscam determinadas oportunidades e conduzem nossa percepção nessa geração”.

Os empregados que se vêem como visitantes em vez de residentes na organização demonstram pouco engajamento. Entretanto, a mesma atitude pode ser encontrada entre trabalhadores que estejam há anos na organização. Sem dúvida, empregados que se sintam amargurados por serem mal remunerados, ou usados de uma forma ou de outra, certamente têm pouco engajamento com as metas globais da organização. O mesmo ocorre com quem se vê isolado e desvinculado das decisões que afetam seu trabalho. (GOLEMAN, 2001, p. 135).

Para Goleman (2001, p.133): “A essência do engajamento consiste em criar uma perfeita identidade entre nossas metas e as de nossa organização. O engajamento é emocional. Sentimos um apego forte pelas metas do grupo, quando se harmonizam com as nossas”.

4.3.4. Empatia

A essência da empatia está em perceber o que as outras pessoas sentem sem que elas tenham que dizer, o que envolve a compreensão de questões e preocupações que ficam camufladas pelos sentimentos. O autor Goleman (2001, p.149), descreve a consequência da

não percepção das emoções nas relações, na seguinte afirmativa: “Sofrer de surdez emocional conduz a falta de jeito social, seja por interpretar sentimentos erroneamente, seja por meio de uma rudeza ou indiferença mecânica, fora de sintonia, que destrói o *rapport*”.

Para Goleman (2001, p.150): “A chave para se conhecer o terreno emocional dos outros está em ganhar familiaridade com o seu próprio”. Para que haja uma interação social o entrosamento têm que ser espontâneo. O *rapport* é o nome dado a sintonia que ocorre entre as pessoas quando praticada a empatia.

Para que ocorra essa sintonia, Goleman (2001, p.150) alerta: “Um *rapport* tão intensamente sintonizado exige que deixemos de lado nossa própria programação emocional, durante esse tempo, para podermos receber claramente os sinais da outra pessoa”. Nesse sentido, é essencial para o líder a habilidade de captar o ritmo e a sintonia social daqueles com quem trabalha, demonstrando um interesse ativo por suas emoções e preocupações, buscando manter um clima de relacionamento favorável na equipe (GOLEMAN, 2015).

A prática dessa habilidade no ambiente organizacional, é fundamental para a condução das diferenças interculturais, advindas do processo de globalização. O desenvolvimento da empatia como competência estratégica para o exercício da liderança, permite afinar a comunicação entre os liderados, evitando conflitos e identificando possibilidades de desenvolvimento da equipe. Segundo Goleman (2015, p. 21) as pessoas que detêm esta competência, “[...] estão sintonizadas com as sutilezas da linguagem corporal. Elas conseguem ouvir a mensagem sob as palavras sendo proferidas”.

Não basta ter o potencial da empatia, é preciso importar-se com os outros. Entretanto, algumas pessoas que parecem carecer de empatia podem, na realidade, estar fazendo isso intencionalmente, de modo estratégico. Elas podem estar evitando preocupar-se com os outros, para manter uma conduta rígida e resistir ao desejo de ajudar. Aliás, na dose certa, no ambiente de trabalho, um procedimento desses não é necessariamente ruim. (GOLEMAN, 2001, p.157).

Em se tratando de comunicação, a arte de ouvir, é uma habilidade de suma importância, pois, as pessoas que não conseguem ouvir passam a impressão de que não se importam com os demais. Para Goleman (2001, p.155): “Ouvir bem e em profundidade significa ir além do que está sendo dito, fazendo perguntas e repetindo com suas próprias palavras o que se ouviu a fim de ter certeza de ter entendido direito. Essa é uma maneira *ativa* de ouvir”. Outro fator relevante desse processo, é a transmissão de informações para a realização das atividades, pois, “[...] quando as organizações privam seus empregados de

informação específica sobre seu trabalho, podem, involuntariamente, inibir seu desempenho” (GOLEMAN, 2001, p.163).

No que tange ao desenvolvimento de outras pessoas, a empatia constitui importante ferramenta para o alcance dos objetivos, pois, permite ao líder reconhecer os pontos fortes e realizações dos liderados, bem como perceber e orientar as necessidades de desenvolvimento. Para Goleman (2001, p.161): “Trata-se de uma arte de pessoa a pessoa. O segredo da orientação e do desenvolvimento está no ato de aconselhar. A eficácia do aconselhamento se apoia na empatia e na capacidade de se concentrar nos seus próprios sentimentos e transmiti-los”. Pois, as pessoas tendem a ser eficazes em gerir relacionamentos quando conseguem entender e controlar suas próprias emoções, sendo empáticos com os sentimentos dos outros, compreendendo seus valores.

Nesse processo a conquista da confiança é crucial para o desenvolvimento das pessoas, competindo aos orientadores a demonstração de respeito e interesse genuíno por aqueles que estão guiando, visando o alinhamento dos valores individuais aos da organização. Goleman (2001, p.163) afirma que: “[...] o orientador que ajuda dá informações específicas sobre o que está errado, combinadas a um comentário

A compreensão do sistema de valores é vital para a retenção de talentos, a orientação e monitoramento firmes, direcionam os empregados para melhores desempenhos, o que os torna mais leais e satisfeitos com a empresa, incorrendo em promoções e aumentos salariais, responsáveis pelos alicerces de um relacionamento duradouro (GOLEMAN, 2001). Goleman (2015, p. 22) destaca que os “[...] líderes com empatia fazem mais do que simpatizar com as pessoas à sua volta: eles usam seus conhecimentos para aperfeiçoar suas empresas de formas sutis. Capaz de corrigir o erro, e numa expectativa positiva da capacidade da pessoa melhorar”.

Tão fundamental quanto o desenvolvimento da equipe, é o processo de identificação e treinamento de sucessores, pois, nenhuma organização está imune à saída repentina de um líder de seu contexto. Segundo Beckert e Narducci (2014, p.53): “Cada líder deve ter preparado seu “sucessor natural”, àquele que detém maior identificação com a atividade de facilitação e cooperação”.

Outra função do líder empático é o alavancamento das adversidades para elevar o desempenho, consistindo em cultivar oportunidades através de pessoas de diferentes origens e

com características diversas, enxergando a diversidade como uma oportunidade, num ambiente onde as pessoas possam se expandir, sem preconceitos e intolerâncias, evitando o uso de estereótipos. Goleman (2001, p.173), classifica esse processo como: “O sucesso através de outros que são diferentes de você”. Nesse contexto, um grande desafio para a liderança é interpretar os sinais sutis não-verbalizados da emoção daqueles que pertencem a grupos diferentes, com histórias de vida distintas, evitando que suas competências sejam neutralizadas (GOLEMAN, 2001; FLEURY, 2002).

Cada grupo possui suas próprias normas para expressar emoção e, na medida em que não tenhamos familiaridade com essas normas, fica mais difícil sentir empatia. Como vimos, uma ausência de empatia pode atrapalhar qualquer interação. Isso porque faz com que ambas as pessoas se sintam incomodadas, criando uma distância emocional a qual, por sua vez, leva a olhar a outra pessoa através das lentes de um estereótipo de grupo, em vez de vê-la como um indivíduo. (GOLEMAN, 2001, p. 173).

O alcance dos objetivos organizacionais, requer uma variedade de habilidades e conhecimentos, nessa situação uma equipe heterogênea, composta por pessoas com especializações funcionais e experiências diferentes, pode ser útil para a realização das tarefas de modo eficaz. Para Robbins (2005, p.219): “Essencialmente, a diversidade promove o conflito, que estimula a criatividade e conduz à melhoria do processo de tomada de decisão”.

Enfim, a empatia não consiste em se apropriar das emoções das outras pessoas para si, mas em valorizar suas percepções e sentimentos, pois ela atua como um sistema de orientação emocional, permitindo direcioná-las para que se relacionem bem no trabalho. A empatia em exagero pode levar um líder ao mau desempenho, nesse sentido é aconselhável temperar a empatia, principalmente quando se trata de alocar recursos escassos numa organização (GOLEMAN, 2001).

4.3.5. Habilidade Social

A habilidade social é um dos componentes da Inteligência emocional e envolve a capacidade de uma pessoa lidar de forma habilidosa com as emoções de outra pessoa. Para que essa socialização seja eficaz, cabe ao líder o desenvolvimento de algumas competências essenciais, tais como: a capacidade de influenciar de forma persuasiva; a comunicação através de mensagens claras e convincentes; o gerenciamento de conflitos através da negociação e proposição de acordos; a liderança inspiradora; a catalisação de mudanças e a formação de vínculos que inspiram a colaboração e a cooperação no trabalho em equipe (GOLEMAN, 2001).

Essa habilidade é considerada uma capacidade de liderança básica na maioria das empresas, pois o contexto global, exige aptidões que permitam alavancar as diversidades, através do uso da cordialidade nas relações, para conduzir as pessoas na direção desejada. Intuitivamente os líderes precisam lidar de forma eficaz com os relacionamentos: afinal, nenhum líder é uma ilha. O objetivo de um líder é fazer com que o trabalho seja realizado por outras pessoas através da habilidade social (GOLEMAN, 2001; GOLEMAN, 2015).

Pessoas socialmente hábeis tendem a ter um amplo círculo de conhecidos e têm um dom para chegar a um denominador comum com pessoas de todos os tipos – um dom para desenvolver afinidades. Isso não significa que tenham contratos sociais constantes. Significa que atuam segundo o pressuposto de que sozinho não se realiza nada importante. (GOLEMAN, 2015, p.23).

Para Goleman (2001, p.182): “Os líderes mais eficazes, utilizam o seu radar social para pressentir como os demais estão reagindo e buscam uma sintonia fina de sua própria resposta, a fim de impelir a interação no melhor rumo”. Dessa forma influenciando os comportamentos.

A arte da influência é um dos componentes da habilidade social, compreende em lidar de forma afetiva com a emoção de outras pessoas. Para Goleman (2001, p.184): “No nível mais elementar, a influência e a persuasão giram em torno do despertar de emoções específicas em outra pessoa, seja respeito pelo poder de que o faz, paixão por um projeto, [...] ou indignação legítima causada por alguma injustiça”. Nesse contexto, as emoções funcionam como mecanismo que atraem a atenção, apresentando sinais que pautam o comportamento humano, atuando como uma ferramenta de comunicação (GOLEMAN, 2001).

O compartilhamento de emoções, ativa o estado de ânimo dos indivíduos para melhor ou para pior. Nas palavras de Goleman (2001, p.179): “Fazemos isso o tempo todo, *pegando* emoções uns dos outros, como se fossem algum tipo de vírus social. Essa troca emocional constitui uma economia interpessoal invisível, parte de toda interação humana. No entanto, geralmente, é sutil demais para ser notada”. A habilidade de influenciar, visa canalizar as emoções positivas, no intuito de aumentar a cooperação, a equanimidade, a colaboração e o desempenho geral do grupo. Em complemento Goleman (2001, p.182) discorre: “Para melhor ou pior, fazemos todos parte dos conjuntos de ferramentas emocionais uns dos outros”.

A comunicação é outra competência do portfólio das habilidades sociais, e compreende a capacidade de manter o controle emocional mediante situações onde se faz necessário ouvir abertamente, deixando de lado as preocupações. Este estado de serenidade, permite demonstrar flexibilidade nas respostas, através da captação de dicas emocionais que

identificam a situação ou estado de espírito pelo qual a outra pessoa está passando. Para Goleman (2001, p.192): “As pessoas capazes de manter a compostura numa emergência, ou diante do pânico ou aflição de outra pessoa, possuem um sentido tranquilizador de autocontrole, entram com serenidade numa conversa e se mantêm envolvidas nela de forma efetiva”. A competência da comunicação é a chave de todas as habilidades sociais (GOLEMAN, 2001).

Para Robbins (2005), o líder no papel de receptor no processo de comunicação deve ter cuidado no sentido de não julgar a mensagem com base em suas próprias necessidades, motivações, experiências, histórico e características pessoais, pois, as pessoas tendem a deixar de lado sua racionalidade e objetividade para dar lugar as emoções. Nesse sentido Robbins (2005, p.246), alerta: “A maneira como o receptor se sente no momento em que recebe a mensagem vai influenciar sua maneira de interpreta-la”. Dessa forma interferindo diretamente nas relações sociais.

As habilidades sociais permitem ao líder, o gerenciamento de conflitos através da negociação e solução de discordâncias, buscando identificar e valorizar os pontos mais importantes para a outra parte, enquanto tentam obter concessões nos pontos que não possuem o mesmo peso emocional. Segundo Goleman (2001, p.193): “Um dos talentos dos que têm habilidade para resolver conflitos está em identificar o problema quando ele está se formando e tomar as providências para acalmar as pessoas envolvidas”.

Pessoas capazes de resolver conflitos e neutralizar problemas são vitais em todas as organizações, pois, apresentam a capacidade de lidar com destreza e diplomacia com pessoas difíceis e situações tensas, trazendo à tona os desacordos, e ajudando a desativar uma situação de conflito, através do debate e a discussão aberta. Buscando soluções que todos saem ganhando. Nas palavras de Goleman (2001, p.195): “[...] o próprio processo da negociação restabelece a cooperação entre as partes do conflito. O fato de resolverem juntas seus problemas transforma seu relacionamento”.

Outra aptidão requerida para os que ocupam cargo de liderança, é a capacidade de ser catalisador de mudanças, envolvendo sua participação desde a concepção da necessidade de uma mudança até o gerenciamento e superação das barreiras que possam surgir. A condução desse processo, exige do líder características como: autoconfiança, alto grau de influência, engajamento, motivação, iniciativa e otimismo, para que sua atuação seja transformadora no

sentido de direcionar os liderados na superação das inseguranças geradas pela necessidade de saída da zona de conforto (GOLEMAN, 2001; BECKERT; NARDUCCI, 2014).

Esse tipo de líder é capaz de entusiasmar as pessoas através da pura força de seu próprio entusiasmo. Ele não dá ordens nem determina coisas, mas, sim, inspira. Ao articular seu ponto de vista sobre o assunto, ele é intelectual e emocionalmente estimulante. Demonstra uma firme crença nesse ponto de vista e incita as demais pessoas a persegui-lo junto com ele. Além disso, ele se empenha em cuidar dos relacionamentos com aqueles a quem lidera (GOLEMAN, 2001, p. 211).

As relações sociais dentro das organizações são responsáveis pelo estabelecimento de vínculos, que levam a colaboração e cooperação para o atingimento de metas comuns, a manutenção da concentração em tarefas e o cuidado nos relacionamentos, instituindo no grupo uma noção comum de missão, metas e programação. Para Goleman (2001, p.240): “A capacidade de articular uma visão sedutora, que sirva como força guia para o grupo, pode ser a mais importante contribuição de um bom líder de equipe. Um líder carismático é capaz de manter sua equipe no rumo certo, mesmo quando tudo mais não dá resultado”.

Nesse sentido entende-se que a habilidade social permite aos líderes colocar a inteligência emocional em prática. O desenvolvimento dessas competências pode levar tempo e, acima de tudo, requer empenho. Porém, para Goleman (2015, p.24): “Os benefícios que advêm de uma inteligência emocional bem desenvolvida, tanto para o indivíduo como para a organização, fazem com que o esforço valha a pena”.

No próximo subcapítulo, serão abordados os desafios de liderança de empresas de economia mista para o alcance das estratégias corporativas.

4.4. ESTRATÉGIA CORPORATIVA

A estratégia corporativa expressa os direcionamentos de médio e longo prazo, representados pelos objetivos e desafios a serem atingidos. Buscando a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que ela está atuando. Segundo Robbins (2005, p.379): “A maioria dos modelos estratégicos de hoje foca três dimensões da estratégia – inovação, minimização de custos e imitação – e o sistema estrutural mais adequado para cada uma delas”.

Para Fleury (2002, p.40), a formulação da estratégia, visa a determinação sistemática de táticas para atingimento dos objetivos, envolvendo decisões de alto impacto na organização. “Trata-se, sobretudo, de um processo, de uma sequência interativa de etapas que permite à organização refletir, discutir e definir seus propósitos e suas estratégias

fundamentais”. Para a autora, quando o foco está no processo, fica evidente o enfoque da estratégia em um ativo intangível, como o intelectual humano. Onde são ressaltadas as decisões ligadas ao aprendizado, à comunicação, à participação e ao comprometimento das pessoas com os objetivos e as estratégias, bem como aquelas relativas à administração das mudanças necessárias para viabilizá-los.

Para Beckert e Narducci (2014, p.53): “O líder promove a visão estratégica das equipes de trabalho para a construção dos cenários futuros”. Seu desafio é compartilhar a estratégia da organização com as pessoas, incentivando a criação de novas realidades, definindo uma ponte entre o ambiente interno e o ambiente externo da organização.

4.5. DESAFIOS DE LIDERANÇA EM EMPRESAS DE ECONOMIA MISTA

No contexto atual, o comportamento humano tem assumido papel de suma importância, voltando as atenções dos líderes para a busca de novas formas de gestão e conscientização das pessoas, no sentido de atuarem em sintonia com o cenário de mudanças vivenciado nas organizações. Para que esse processo seja bem-sucedido, a missão prioritária do líder consiste em identificar padrões de comportamento coerentes com o negócio da organização. A partir de então, obtê-los, mantê-los, modificá-los e associá-los aos demais fatores organizacionais (FREURY, 2002; BECKERT; NARDUCCI, 2014).

Diante dessas transformações tão presentes e significativas, o setor público tem buscado se adaptar através da redefinição de aspectos estratégicos, que envolvem desde a revisão da missão, implantação de novas tecnologias até a adoção de novos métodos de trabalho, incorrendo na necessidade do desenvolvimento de novos perfis de competências funcionais, adicionando valor a organização (PANTOJA; CAMÕES; BERGUER, 2010). Para Kouzes e Posner (2013, p.12), o desafio de liderança pressupõe: “[...] o repto de levar pessoas e organizações a lugares em quem nunca estiveram antes, a fazer coisas que nunca foram feitas antes e avançar além do ordinário para o extraordinário”.

Para Pantoja; Camões e Berguer (2010, p.34) “A administração pública tem nas últimas décadas, em razão de múltiplos fatores, se voltado para o campo da administração privada em busca de soluções para problemas aparentemente semelhantes”. Apesar de possuir sistemas de gestão próprios e construídos através da história, tendo suas particularidades em termos de atributos materiais e termos culturais, vêm buscando adaptar novos modelos a administração, principalmente no que tange a área de gestão de pessoas. Na concepção de

Pantoja; Camões e Berguer (2010, p.46): “[...] impõe-se aos gestores dos diferentes organismos e níveis da administração pública uma reflexão sobre as práticas vigentes e os valores que as suportam”.

Os líderes de Instituições Financeiras de economia mista, percebem em sua gestão, grande parte dos desafios enfrentados pelos gestores públicos, tendo em vista a afinidade de seus processos seletivos e regulamentações legais. Segundo Beckert; Narducci (2014, p.39): “A estabilidade das empresas públicas, pode traduzir o “sonho” de muitos gestores de empresas privadas. É um paradoxo observar que o grande desafio desses gestores é criar um ambiente de credibilidade, para que as pessoas se comprometam com a missão da organização”.

Robbins (2005) entende que um dos desafios mais importantes e abrangentes enfrentados pelas organizações é a capacidade de se adaptar às diferenças entre as pessoas, acomodando os diferentes grupos de pessoas, atendendo aos seus estilos distintos de vida, necessidades familiares e modos de trabalhar. Segundo o autor, trata-se da diversidade da força de trabalho que diz respeito as diferenças entre as pessoas em determinado país. “A diversidade da força de trabalho significa que as organizações estão se tornando mais heterogêneas em termos de raça, etnia e sexo de seus participantes”. (Robbins, 2005, p. 13).

A diversidade, quando bem administrada, pode aumentar a criatividade e a inovação dentro das organizações, além de melhorar a tomada de decisões ao trazer novas perspectivas para os problemas. Quando não é administrada adequadamente, há a possibilidade de aumento da rotatividade, de maior dificuldade e de mais conflitos interpessoais. (ROBBINS, 2005, p.14).

Para Robbins (2005), um grande desafio para as líderes atualmente, é capacidade de desenvolver habilidades como a paciência para compartilhar informações, a confiança nos outros, abrir mão da autoridade e compreensão do momento certo a intervir. Nesse sentido, Beckert e Narducci (2014, p.41) discorrem: “As aptidões e as habilidades representam a medida do desempenho possível, das potencialidades do indivíduo, ao passo que as atitudes e interesses dão a medida da motivação efetiva daquilo que o indivíduo quer e gosta de fazer”.

O desafio de tentar mudar uma organização não se resolve apenas com a concepção da necessidade de inovar e remodelar seu perfil, mas envolve descobrir o modo mais adequado de como motivar as pessoas a perceberem a necessidade dessa mudança (FLEURY, 2002). “Esse “como” é próprio das especificidades de cada organização e do desejo de mudança expresso em seus objetivos estratégicos”. (FLEURY, 2002, p. 153).

Corroboram com esse pensamento Beckert e Narducci (2014, p.58), quando afirmam que: “O grande desafio das organizações públicas e privadas na atualidade está em como transformar colaboradores em parceiros. O parceiro se destaca do colaborador por adotar a visão de interdependência, assumindo responsabilidade proporcional às próprias competências”. As autoras entendem que a distância entre as duas figuras reside na motivação, nesse sentido, as empresas Estatais precisam criar um ambiente de confiança e interatividade para favorecer o processo motivacional. Mesmo sendo algo intangível, a motivação pode ser percebida facilmente através do comportamento das pessoas (BECKERT; NARDUCCI, 2014).

Outro desafio importante levantado pelas autoras nas organizações do setor público, é o desenvolvimento de sucessores, tendo em vista a necessidade de se mapear as competências e a *performance* em situações de dificuldades específicas desse setor (BECKERT; NARDUCCI 2014).

Assim, os desafios de liderança estão pautados em como buscar novas formas de realizar a gestão, conduzindo os liderados ao alcance dos objetivos organizacionais, não existindo nesse sentido fórmulas prontas, o líder deve observar com atenção sua equipe, na busca de alternativas que permitam desenvolver os talentos individuais, pela capacidade que elas têm e querem disponibilizar para compreender e internalizar os valores da mudança, transformando-os em práticas organizacionais que concretizem o desejo de transformação (FREURY, 2002; BECKERT; NARDUCCI, 2014).

Enfim, possuir as competências necessárias é, indubitavelmente, fonte para o cumprimento da missão e alcance dos objetivos organizacionais.

5. METODOLOGIA

Neste capítulo são apresentados os aspectos metodológicos utilizados para o alcance dos objetivos da pesquisa, além dos respectivos respaldos teóricos e o desenvolvimento da pesquisa com suas peculiaridades e adaptações necessárias.

Quanto à abordagem, a natureza das variáveis da pesquisa foi qualitativa, tendo em vista a subjetividade do tema. A metodologia qualitativa é recomendada para estudos, onde se faz necessário a geração de hipóteses, percepções, crenças, experiências, estilo de vida, comportamentos passados e presentes.

Segundo Pinheiro *et al.*, (2006, p.125):

A pesquisa qualitativa é um estudo não-estatístico que identifica e analisa profundamente dados não-mensuráveis – sentimentos, sensações, percepções, pensamentos, intuições, comportamentos passados, entendimento de razões, significados e motivações – de um determinado grupo de indivíduos em relação a um problema específico.

Quanto aos meios de investigação, foram levantados dados primários através de pesquisa de campo na forma de estudo de caso participante (com aplicação de questionários aos Gestores das Instituições Financeiras em estudo).

5.1. INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O instrumento de coleta de dados utilizado foi o questionário. Para Money; Babin e Samouel (2003, p.159): “um questionário é um conjunto predeterminado de perguntas criadas para coletar dados dos respondentes. É um instrumento cientificamente desenvolvido para medir características importantes de indivíduos, empresas, eventos e outros fenômenos”.

Trata-se de um questionário autoaplicável, estruturado com questões mistas e escala do tipo Likert. A escala utilizada é do tipo contínuo que além de mensurar concordo/discordo, uma escala contínua pode medir tanto a intensidade com que a pessoa concorda ou não, como concorda totalmente ou concorda até certo ponto. Mais ainda, a intensidade da escala pode variar de três pontos, medindo com pouca intensidade, até 10 pontos, oferecendo a oportunidade de mensurar grande parte da variação em intensidade de sentimentos evidenciados pelos respondentes (MONEY; BABIN; SAMOUEL, 2003).

A escolha da escala de Likert deve-se ao fato de que nas perguntas fechadas com respostas que formam escalas, os respondentes são solicitados a responder qual o ponto da

escala que melhor corresponde a sua opinião a respeito do que está sendo perguntado. Nesse método os respondentes são solicitados a responder o grau de concordância ou discordância de cada afirmativa.

A escala final para colocação dos respondentes foi constituída a partir do número de afirmações que constam do instrumento de coleta de dados e da escala de números que foram atribuídos a cada categoria de intensidade de resposta.

A elaboração do questionário, apresentado no Apêndice 01, pautou-se de duas partes distintas. A primeira teve por finalidade caracterizar os dados sociodemográficos dos pesquisados, constituindo as variáveis moderadoras do estudo. A segunda abordou a percepção dos participantes sobre os desafios de liderança através das Competências Emocionais de Goleman (2001), tendo suas variáveis caracterizadas com as respectivas questões destinadas às suas mensurações no Quadro 1 abaixo:

COMPETÊNCIAS EMOCIONAIS	QUESTÕES
1) Autopercepção - Percepção Emocional - Auto avaliação precisa - Autoconfiança	01 – 02 – 03- 04
2) Autocontrole - Auto regulação - Merecer confiança - Ser consciencioso - Adaptabilidade e Inovação	05 – 06 – 07
3) Motivação - Vontade de realização - Dedicção - Iniciativa - Otimismo	08 – 09 – 10 – 11 - 12
4) Empatia - Compreender os outros - Orientação para o serviço - Desenvolver os outros - Alavancamento da diversidade - Percepção política	13 – 14 – 15 – 16 – 17
5) Habilidades Sociais - Influência, Comunicação e Liderança - Catalisador de mudanças - Gerenciamento de conflitos - Formação de vínculos e Equipes - Colaboração e cooperação	18 – 19 – 20 – 21 -22 e 23

Quadro 1 – Competências Emocionais de Goleman
 Fonte: GOLEMAN, 2001, p.41-42

5.2. AMOSTRA DOS RESPONDENTES DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

Não foram aplicados cálculos estatísticos para determinação do tamanho da amostra, tendo em vista que os critérios para escolha da população respondente são subjetivos, pois, seu propósito não visa conferir representatividade aos resultados, mas garantir que a compreensão destes seja profunda (PINHEIRO *et al.*, 2006, p.128).

A Instituição Financeira escolhida para o estudo de caso participante, possui participação representativa no mercado que atua, com quadro funcional total de 101.378 (cento e um mil e trezentos e setenta e oito). Com relação ao universo para amostra, existem 597 pessoas ocupando a função de Gerencia Média, objeto do estudo.

Para aplicação do questionário, a população foi composta pela gerencia média do Centro Administrativo da Instituição Financeira, localizado na Curitiba, conforme representado no Quadro 2 abaixo, pela facilidade de acesso:

CENTRO ADMINISTRATIVO	NÚMERO FUNCIONÁRIOS	GERENTES NÍVEL MÉDIO
A	555	44

Quadro 2 – Composição do Centro Administrativo A
Fonte: Instituição Financeira com Controle Estatal (2017)

A população total objeto da análise era composta de 44 (quarenta e quatro pessoas) e fizeram parte da amostra 34 (trinta e quatro) gerentes de nível médio.

5.3. APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

Para materializar os objetivos pré-definidos, estruturou-se a aplicação do instrumento de pesquisa da seguinte forma:

Durante a primeira fase, os questionários foram entregues no Centro Administrativo da Instituição Financeira no período de abril/maio de 2017, na quantia dos gerentes existentes. Quanto à aplicação do questionário, dos 44 (quarenta e quatro) funcionários que fizeram parte da população em estudo, foram aplicados os questionários aos gerentes presentes no período de coleta. Em um segundo momento, houve a devolução dos instrumentos, onde, dos 34 (trinta e quatro) questionários entregues no Centro Administrativo, foram devolvidos 32 (trinta e dois), obtendo-se uma porcentagem de retorno de 94% (noventa e quatro por cento).

O processo de devolução dos questionários não extrapolou o prazo previsto, havendo colaboração por parte dos funcionários quanto ao preenchimento, o que é confirmado pelo índice de retorno de 94% dos questionários.

Uma coleta de dados secundários ocorreu por meio de documentos internos relativos à instituição bancária, como publicações referentes à história, material de treinamento, livros e outros documentos disponibilizados na Internet e na Intranet.

Quanto aos fins essa pesquisa buscou em caráter descritivo e explicativo, determinar a incidência e distribuição das características e opiniões de populações de pessoas, obtendo e estudando as características e opiniões de amostras pequenas e presumivelmente representativas de tais populações, descrevendo o comportamento dos fenômenos que são as percepções e entendimentos dos funcionários das Instituições Financeiras analisada.

5.4. ANÁLISE DE DADOS

A exposição e discussão dos dados foram delineadas a partir do software de apoio à estatística, SPSS (Statistical Package for Social Sciences), versão 20.0. A análise estatística incidu concretamente na elaboração dos quadros de frequências, médias e no cruzamento de variáveis, que foram representados por gráficos e tabelas permitindo a inferência sobre as hipóteses e no modelo do estudo.

Para operacionalizar a interpretação dos dados, foi adotada a escala de valores de Likert, que pode variar de 1 (Discordo Totalmente) a 5 (Concordo Totalmente), onde o valor médio 2,5 significa uma posição de neutralidade por parte do trabalhador com o critério ou dimensão considerada. Assim, pode-se obter a média das respostas quanto às dimensões e a partir disso também a média em relação ao critério considerado.

Os dados foram analisados à luz do referencial teórico existente, articulando as particularidades do universo de estudo por meio da categorização dos conteúdos orientados pelas competências emocionais de Goleman (2001), sendo elas: Autopercepção; Autocontrole; Motivação; Empatia e Habilidades Sociais.

6. PESQUISA DE CAMPO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Este capítulo tem como objetivo apresentar e analisar os dados obtidos com a realização da pesquisa de campo, em relação aos desafios de liderança em Instituições Financeiras com controle Estatal, frente aos perfis dos profissionais selecionados por concurso público. Em primeiro lugar, buscou-se caracterizar a instituição em estudo e o perfil sócio demográfico dos funcionários que compuseram a amostra para propiciar uma melhor compreensão da realidade pesquisada e em seguida buscou-se responder ao problema da pesquisado, utilizando como parâmetro as Competências Emocionais de Goleman como referencial teórico devido à amplitude de suas cinco competências para o estudo dos desafios de liderança, entre as quais se incluem: Autopercepção; Autocontrole; Automotivação; Empatia e Habilidades Sociais.

6.1. CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO EM ESTUDO

A Instituição Financeira escolhida para análise, é constituída por sociedade de economia mista, estruturada como sociedade por ações, na qual participam como acionista majoritário a União Federal, e como acionistas minoritários, investidores privados. Possui atuação significativa no segmento bancário há mais de 200 (duzentos) anos, oferecendo soluções em atendimento e serviços, que abrangem desde grandes operações de engenharia financeira até o crédito pessoal, com destaque no cenário nacional e internacional. Possui mais de 3.500 Agências e mais de 30.000 caixas eletrônicos em todo território nacional, além de mais de 40 pontos de atendimento no exterior, divididos em agências, subagências, unidades de negócios/escritórios e subsidiária. Como estratégia negocial a instituição utiliza o modelo de segmentação de clientes em carteiras de acordo com o perfil socioeconômicos para instituir suas diretrizes.

6.2. CARACTERIZAÇÃO DO PERFIL DOS RESPONDENTES

Os empregados das sociedades de economia mista são admitidos por concurso público, sendo contratados de acordo com as normas contidas na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). A Instituição financeira acima caracterizada, possui dotação funcional de aproximadamente 101.000 (cento e um mil) funcionários, distribuídos entre as diversas agências e demais órgãos internos que se localizam em todo território nacional.

Para constituição da amostra da pesquisa, foi selecionada uma dependência Administrativa, localizada na cidade de Curitiba, com mais de 500 (quinhentos) funcionários, e 50 gerentes de diversos níveis. O levantamento dos dados sociodemográficos dos respondentes foi efetivado através das questões de múltipla escolha (01 a 05) pertencentes ao questionário aplicado na Instituição Financeira, junto a gerencia média, permitindo conhecer as particularidades do conjunto de variáveis apresentadas nos Gráficos - 1, 2, 3, 4, 5.

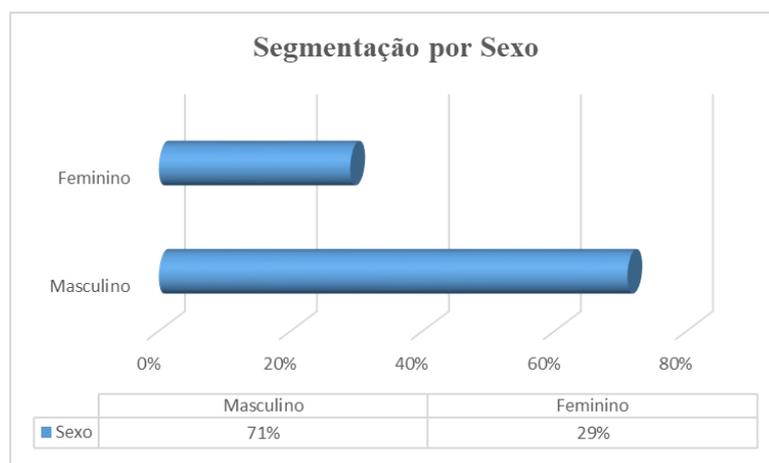


Gráfico 1 – Distribuição do Sexo dos Participantes

Fonte: elaboração da autora

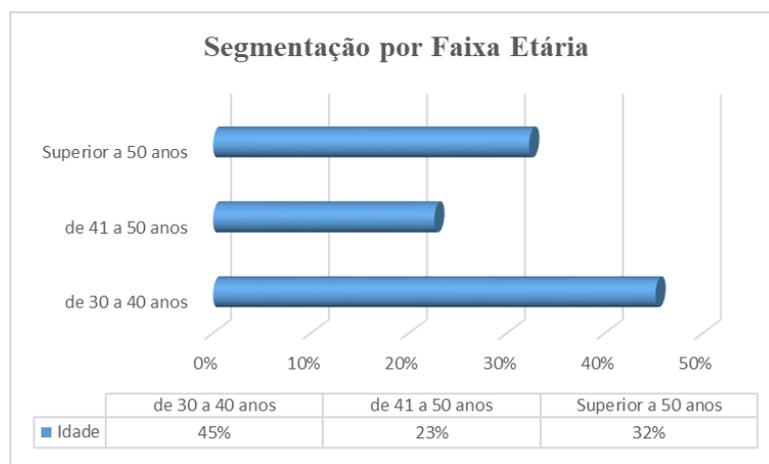


Gráfico 2 – Distribuição da Faixa Etária

Fonte: elaboração da autora

O retrato demográfico da população inquirida, demonstrado nos gráficos, permitiu fazer a seguinte análise: Em termos de gênero, o sexo masculino é predominante com 71% sendo os 29% remanescentes do sexo feminino. Os estudos acima revelam ainda, dados sobre a faixa etária dos respondentes, sendo que 45% do público pesquisado têm de trinta a quarenta anos, 23% situam-se entre os 41 e 50 anos e 32% acima dos 50 anos, o que para a instituição

evidencia a preferência pela nomeação de gerentes jovens. Condizendo com o contexto apresentado por Robbins (2005), onde afirma que existe uma crença de que quanto mais velhas as pessoas se tornam, menos flexíveis e mais avessas a tecnologia elas ficam incorrendo em um obstáculo para contratações e nesse caso para promoções no emprego.



Gráfico 3 – Distribuição do Nível de Escolaridade
Fonte: elaboração da autora

A questão número três relacionava-se ao grau de escolaridade dos funcionários pesquisados. Levantou-se que 65% deles possuem especialização, 32% possuem curso superior completo e apenas 3% não concluíram o curso superior. Esse escopo gerencial, apresentando qualificação superior a prevista nas regras do Edital do concurso público, que exige apenas formação de nível médio para ingresso na instituição, é um sinal de que as reestruturações ocorridas no setor, vêm demandando maior qualificação dos trabalhadores para manutenção do emprego.

Esse contexto, pode representar a busca de desenvolvimento pessoal dos que ocupam cargo gerencial, ou simplesmente, retratar a realidade apontada por Beckert e Narducci (2014), quando discorre sobre o novo perfil dos concursados, afirmando que alguns funcionários quando ingressam nas organizações públicas, continuam estudando para novos concursos, sendo que a escolha pela instituição se dá apenas em caráter meramente remunerativo e não em função de sua missão na sociedade.

Quanto ao tempo de atuação na função gerencial dentro da instituição demonstrado no (Gráfico 4) abaixo, 42% dos respondentes estão entre 1 a 4 anos, 26% de 5 a 10 anos e 32% de 10 a 15 anos. Apesar de apresentar a maioria dos gerentes com tempo na função inferior a 4 anos, existe uma parcela considerável acima dos 10 anos, o que vai de encontro à pesquisa

realizada por Robbins (2005), no que tange a estabilidade, segundo o autor, quanto mais tempo uma pessoa fica no emprego, menor a possibilidade dela se demitir.

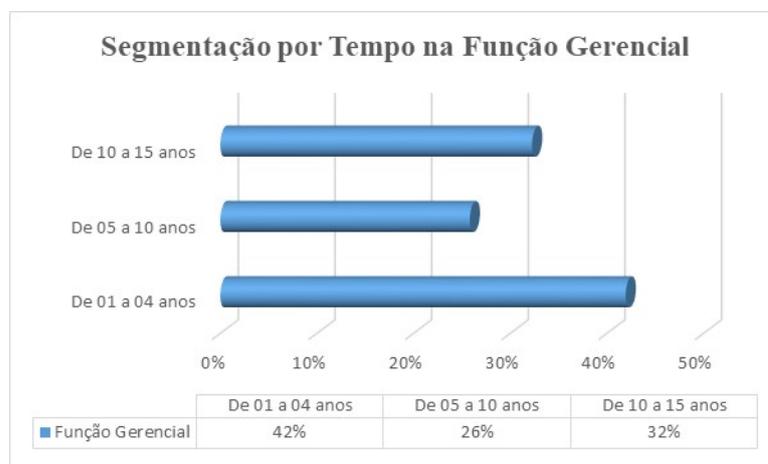


Gráfico 4 – Distribuição do Tempo de trabalho na função Gerencial

Fonte: elaboração da autora

Os achados da pesquisa demonstrados no Gráfico 5, demonstram que 55% dos respondentes se manifestam pela escolha de uma Instituição Financeira com controle Estatal para trabalhar pelo benefício da estabilidade oferecida, entrando em contradição com o regime jurídico de trabalho que rege os funcionários de empresas de economia mista, CLT (Consolidação das Leis do Trabalho).

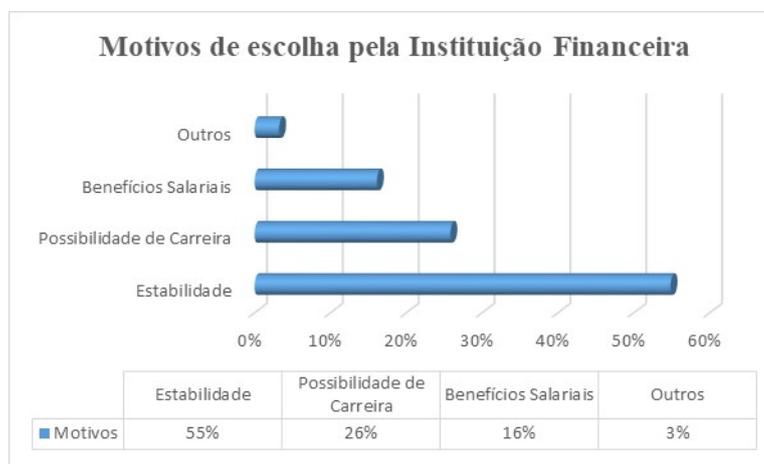


Gráfico 5 – Distribuição dos Motivos para Opção por uma Instituição Financeira com controle Estatal

Fonte: elaboração da autora

Apesar de afastada a estabilidade prevista no art. 6º da Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998, existem diversas decisões públicas, referente a casos em que a Justiça do Trabalho tem reintegrado o trabalhador dispensado dessas Instituições, exigindo a motivação de sua dispensa e, caso essa seja motivada, a comprovação dos motivos da

dispensa e a observância ao devido processo administrativo, dando, na prática, uma espécie de “estabilidade” aos empregados das Sociedades de Economia Mistas admitidos por concurso público.

Outros motivos de ingresso são apresentados pelos profissionais, como o direcionamento pela busca de crescimento profissional na instituição, demonstrado por 26% dos pesquisados, outros 16% são motivados pelos benefícios salariais oferecidos e os demais 3% alegam outros motivos.

A questão 07 (sete) buscou identificar se o participante por estar ocupando um cargo de gestão, já havia participado de algum treinamento voltado para liderança, obtendo a resposta afirmativa de 97% dos respondentes.

Conhecer os pressupostos da liderança e as principais competências requeridas para o seu exercício em sociedades de economia mista, torna-se um desafio, pois, comparando ao que acontece na gestão pública, inúmeras vezes os gestores escolhidos para os postos de líderes, não contemplam o perfil de liderança baseado em conhecimentos, habilidades e atitudes que conduzem consolidação do processo de Gestão de Pessoas (BECKERT; NARDUCCI, 2014).

6.3. ANÁLISE DE DADOS SEGUNDO AS COMPETÊNCIAS DE GOLEMAN

Com ênfase na necessidade de adequação aos novos parâmetros do mercado de trabalho, numa época em que não há garantias de estabilidade no emprego, Goleman (2001), descreve as habilidades ligadas ao relacionamento entre as pessoas, como empatia, liderança, otimismo, capacidade de trabalho em equipe, de negociação, etc., como competências que formam o conceito de inteligência emocional. Essas competências emocionais serviram de parâmetro para desenvolver a análise a seguir, com intuito de atingir o objetivo proposto no início desta pesquisa, que visa identificar os principais desafios de liderança enfrentados pelos líderes de Instituições Financeiras com controle Estatal, frente aos perfis dos profissionais selecionados por concurso público.

Goleman (2001) descreve como sendo cinco as competências emocionais, dos profissionais de primeira grandeza: Auto percepção; Autocontrole; Motivação; Empatia e Habilidades Sociais, sendo que essas competências envolvem, segundo o autor, algum grau de aptidão no âmbito do sentimento, junto com quaisquer elementos cognitivos que estejam em jogo.

Segundo Goleman (2001, p.46): “A competência emocional ocupa uma posição central quanto à liderança, função cuja essência reside em fazer com que outras pessoas realizem seu trabalho de forma eficaz”. Nesse sentido para o autor, o que distingue os profissionais de melhor desempenho são as habilidades de domínio dos indivíduos e das relações humanas que acarretam no uso da inteligência emocional.

Os gráficos 6 e 7 revelam, segundo as respostas dos líderes da Instituição Financeira em análise, que, das competências emocionais de Goleman, as que se encontram presentes na maioria dos respondentes, são: a Empatia e o Autocontrole, sendo mais desenvolvidas nos funcionários de 30 a 40 anos, que representam os Gerentes que têm menos de quatro anos na função, provável reflexo da busca de conhecimentos para se manterem competitivos no mercado.

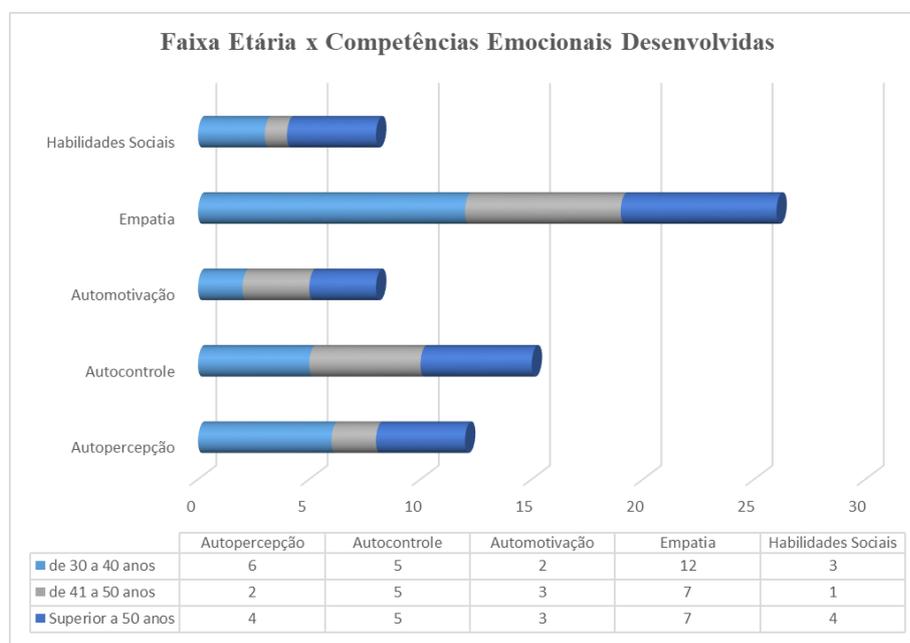


Gráfico 6 – Distribuição das Competências Desenvolvidas por Faixa Etária
Fonte: elaboração da autora

A habilidade da empatia, competência apresentada pela maioria dos respondentes, é responsável por permitir ao líder a percepção dos sentimentos das pessoas, sem que elas tenham que os expressar na forma verbal. Segundo Goleman (2015), o desenvolvimento da empatia como competência estratégica no exercício da liderança, permite afinar a comunicação entre os liderados, evitando conflitos e identificando possibilidades de desenvolvimento da equipe. A empatia permite uma valorização das percepções e sentimentos

das pessoas, permitindo direcioná-las para que se relacionem bem no trabalho e alcancem os objetivos organizacionais.

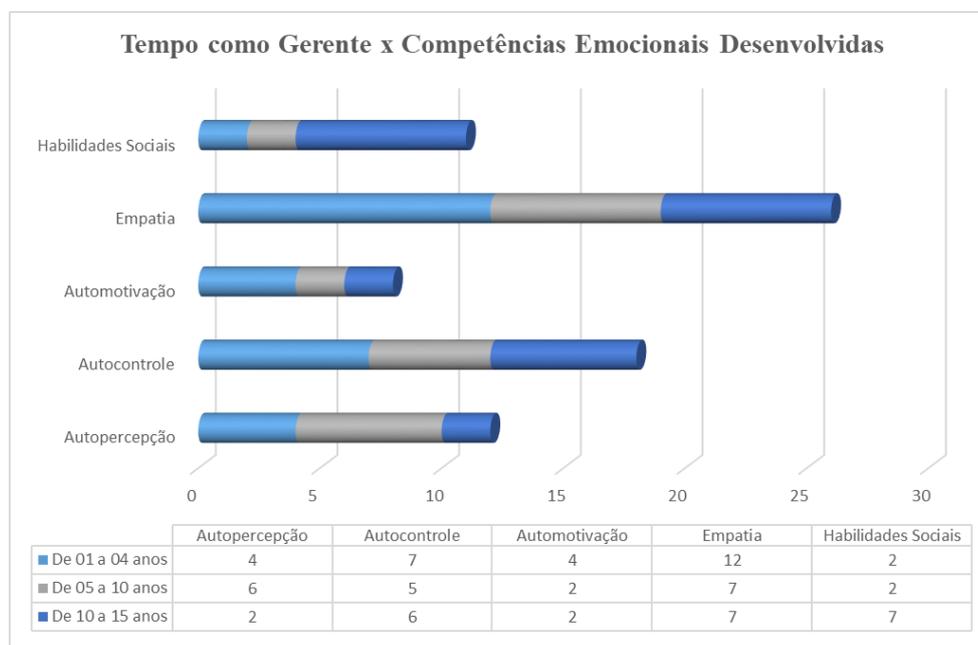


Gráfico 7 – Distribuição das Competências Desenvolvidas por tempo na função Gerencial
Fonte: elaboração da autora

6.3.1. Autopercepção

Goleman (2001) considera a Autopercepção como a capacidade de conhecer os próprios estados interiores, preferências, recursos e intuições. Algumas das aplicações mais importantes do entendimento da percepção ocorrem nas relações humanas, pois a busca por desempenho e as relações conflituosas entre as pessoas tem suas raízes na percepção.

As percepções demonstradas pelas pessoas são o resultado das experiências que causaram uma reação emocional, ficando depositadas no seu cérebro, que envia sinais constantes baseados nessas informações. Nesse contexto um grande desafio para as lideranças, ocorre no sentido de interpretar os sinais sutis não verbalizados daqueles que pertencem a grupos diferentes, com histórico de vida distinto, direcionando seus esforços, no sentido de não neutralizar suas competências.

Na tabela 1, estão explicitadas as afirmações dos profissionais referentes à primeira categoria do instrumento: Autopercepção.

Tabela 1 – 1ª Competência Emocional de Goleman (2001): Autopercepção

AUTOPERCEPÇÃO		SÍNTESE	TENDÊNCIA	
Nº	AFIRMATIVAS		+	-
01	As pessoas que conhecem e aceitam a si próprias têm mais facilidade para perceber aspectos favoráveis em outras pessoas.	Concordância	94%	
02	As pessoas estão continuamente influenciadas pela percepção e julgamento do outro.	Concordância	74%	7%
03	É um desafio para o líder, a gestão de pessoas que não conhecem suas capacidades e limitações interiores.	Concordância	94%	
04	A Autopercepção oferece um leme seguro para manter nossas decisões de carreira em harmonia com nossos valores.	Concordância	87%	

Fonte: elaboração da autora

As afirmativas constantes das questões 01, 02, 03 e 04, sobre autopercepção, em termos subjetivos, são avaliados da seguinte forma pelos respondentes:

De um lado existe a unanimidade dos participantes de que as pessoas que conhecem a si próprias têm mais facilidade para perceber aspectos favoráveis em outras pessoas, pois, para que se possa enxergar no outro qualidades e atributos de forma verdadeira, se faz necessário a desvinculação de qualquer experiência negativa, que possa gerar um julgamento desfavorável, conforme indicado por 74% dos respondentes na questão 02. Nesse contexto as respostas estão condizentes com a afirmação de Goleman (2001, p.77) sobre capacidade de liderança no que diz respeito ao autoconhecimento: “Antes de poder liderar outras pessoas, antes de conseguir ajudar os outros, você precisa descobrir a si próprio”.

Pessoas capazes de entender a si próprias são capazes também de entender o comportamento alheio e de fazer avaliações precisas de seus colegas e dos integrantes de suas equipes. A percepção de pessoas, ou percepção social, é uma das áreas mais importantes de estudo do comportamento organizacional. As organizações criam o ambiente em que as pessoas estão continuamente influenciadas pela percepção e julgamento de outros. No processo de perceber e julgar outras pessoas, as simplificações desempenham papel importante.

Com relação à questão 04, que retratou a seguinte afirmativa: A autopercepção oferece um leme seguro para manter nossas decisões de carreira em harmonia com nossos valores, houve concordância de 87% dos respondentes. Esse posicionamento, revela a necessidade de

alinhamento entre os valores e aspirações das pessoas, aos valores e aspirações da Instituição Financeira, para que exista harmonia nas relações e o comprometimento verdadeiro, elevando os resultados. As recompensas financeiras, nesse sentido, dão espaço a consonância de valores na retenção de talentos na organização, pois, conforme relata Goleman (2001, p. 73), nas pessoas que possuem autopercepção desenvolvida: “sua paixão pelo trabalho é um sentimento maior de propósito ou paixão. Tendo oportunidade, as pessoas gravitam para o que atrai ao máximo seu engajamento, talento, energia e capacidade”.

Com relação a afirmativa 03: É um desafio para o líder, a gestão de pessoas que não conhecem suas capacidades e limitações interiores, 94% dos respondentes concordam que a falta de autoconhecimento dos liderados é um desafio de liderança. Esse posicionamento revela o atual cenário econômico, onde segundo Beckert e Narducci (2014), as pessoas têm buscado concursos públicos, em áreas divergentes de sua formação, motivados em alguns casos pela necessidade financeira, outros, porém, pelo desconhecimento de seus valores e objetivos pessoais.

O papel do líder como orientador nesse caso é fundamental, uma vez que ele precisará se apropriar do estilo *coach*, no sentido de desenvolver uma necessidade de mudança no liderado, alinhada com os objetivos e valores básicos do mesmo, criando uma crença de que melhorar a si mesmo é positivo. Esse processo só será verdadeiro e agregador se o líder possuir sua autopercepção desenvolvida, de forma que consiga instigar no liderado essa percepção. Somente a crença em si mesmo proporciona ao indivíduo a autoconfiança para caminhar em direção ao desconhecido e persuadir outros a irem aonde ninguém esteve antes. Para isso, deve predominar a humildade de aceitar que às vezes podemos estar errados e que os outros também têm suas ideias e que o ato de ouvir é tão importante quanto o de falar.

6.3.2. Autocontrole

Neste critério Goleman (2001) menciona os aspectos inerentes à capacidade de autocontrole, que envolve a habilidade de lidar com as próprias emoções, perturbações e impulsos, demonstrando flexibilidade para lidar com mudanças. Trata-se da essência da capacidade de esperar, de postergar recompensas e de perseverar na realização de metas de qualquer tipo.

Nesse item, considera-se a concordância com relação ao autocontrole e o domínio das emoções.

Na sequência a Tabela 2 refere-se à segunda categoria – Autocontrole:

Tabela 2 – 2ª Competência Emocional de Goleman (2001): Autocontrole

AUTOCONTROLE		SÍNTESE	TENDÊNCIA	
Nº	AFIRMATIVAS		+	-
05	O autocontrole permite ao líder manter a calma, quando defrontado no trabalho com pessoas exaltadas.	Concordância	100%	
06	As pessoas tendem a levar para o lado pessoal, quando recebem críticas relacionadas ao seu mau desempenho.	Concordância	87%	3%
07	A forma como o líder reage a uma mudança reflete na reação de seus liderados.	Concordância	100%	

Fonte: elaboração da autora

Quanto ao autocontrole em situações de conflitos, tema abordado na questão 05, verifica-se a concordância de 100% dos respondentes, com relação à afirmativa de que o autocontrole permite ao líder manter a calma, quando defrontado no trabalho com pessoas exaltadas. Esse posicionamento reflete a necessidade de se manter a calma a despeito das provocações que ocorrem de forma rotineira, quando os confrontos no ambiente de trabalho são inevitáveis, com pessoas desagradáveis ou exaltadas. Segundo Goleman (2001), os líderes devem aproveitar os recursos emocionais adequados, para transformar o que parece ameaçador em um desafio a ser enfrentado com energia, até mesmo com entusiasmo. Pois, nas palavras do autor: “quando somos induzidos a sentimentos de raiva, não conseguimos enxergar a realidade com clareza. Tal fato reflete na capacidade produtiva e na geração de conflitos”.

Lidar com situações emocionais requer habilidades para resolver problemas, estabelecer confiança e sintonia, além de ouvir com atenção o que a outra parte tem a dizer. Na visão dos respondentes, essa capacidade precisa ser desenvolvida, para ser aplicada em práticas diárias no ambiente de trabalho, como o feedback de desempenho. Nesse sentido existe um grau concordância de 87% no que tange a afirmativa da questão 06 de que, as pessoas tendem a levar para o lado pessoal, quando recebem críticas relacionadas ao seu mau desempenho. Para Goleman (2001), uma forma de contornar, essa autodefesa do ser humano, é o líder buscar desenvolver a credibilidade junto aos seus liderados. Os profissionais de destaque sabem que para merecer confiança no trabalho, precisam fazer com que as pessoas saibam quais são seus valores e princípios, intenções e sentimentos, e agir de acordo com eles.

São francos a respeito de seus próprios equívocos e sabem fazer críticas leais às pessoas, quando apontam suas falhas.

Para 100% dos entrevistados, a forma como o líder reage a uma mudança reflete na reação de seus liderados, tal fato respalda-se na literatura de Goleman (2001) que define a capacidade de uma companhia de sobreviver diante de um ambiente turbulento de mudanças dependente de uma única coisa “a maneira pela qual a gerência superior reage emocionalmente”. As pessoas que apresentam essa competência emocional são conhecidas como racionais e destacam-se em cenários de mudança, pois conseguem dominar suas emoções em momentos de turbulência, direcionando de forma produtiva sua equipe. Os líderes com essa característica têm sua integridade elevada e tornam-se uma força organizacional.

A visão apresentada pelos respondentes demonstra o conhecimento sobre as vantagens do autocontrole para o alcance das estratégias da organização, competência apontada por Goleman (2001) como diferencial competitivo, em uma realidade onde muitos gerentes estão tendo dificuldade para se adaptar à tendência de disseminar a responsabilidade e o processo de tomada de decisões entre os seus liderados.

6.3.3. Automotivação

Goleman (2001) estabelece para essa competência quatro dimensões básicas: vontade de realização, dedicação, iniciativa e otimismo. No campo da administração, uma pessoa motivada usualmente significa alguém que demonstra alto grau de disposição para realizar uma tarefa ou atividade de qualquer natureza. No entanto, as pessoas também se motivam para fazer coisas que vão na direção oposta à desejada pela empresa, como greves, sabotagens, etc. Por esse motivo, o estudo da motivação para o trabalho desperta grande interesse entre administradores e pesquisadores, dada a importância de entender e, se possível, levantar as causas (ou os fatores que podem causar) o estado de disposição para realizar tarefas.

Nesse sentido, a palavra motivação indica as causas ou motivos que produzem determinado comportamento, seja qual for o resultado da interação do indivíduo com a situação (GOLEMAN, 2001).

A tabela 3 apresenta os resultados referentes à terceira competência emocional: Automotivação:

Tabela 3 – 3ª Competência Emocional de Goleman (2001): Automotivação

AUTOMOTIVAÇÃO		SÍNTESE	TENDÊNCIA	
Nº	AFIRMATIVAS		+	-
08	As pessoas se sentem comprometidas quando são envolvidas no processo desde o início, avaliando os problemas e propondo soluções.	Concordância	94%	3%
09	Liderar um grupo incompleto de integrantes e com sobrecarga de trabalho afeta a motivação.	Concordância	94%	
10	A falta de motivação é um fator que interfere no aperfeiçoamento das pessoas em sua função.	Concordância	90%	3%
11	As pessoas sentem-se melhor quando estão desempenhando algo que realmente tenham afinidade.	Concordância	100%	
12	O feedback e as avaliações permanentes são ferramentas importantes para que os liderados saibam o que se espera deles e não fiquem estacionados na zona de conforto.	Concordância	84%	

Fonte: elaboração da autora

Existe concordância unanime dos gerentes respondentes que o desenvolvimento da automotivação é um fator vital para conduzir os funcionários ao alcance dos objetivos. Na questão 08, 94% dos respondentes consideram importante o envolvimento dos funcionários nas decisões, para que se sintam parte da estratégia, demonstrando dessa forma maior comprometimento no desenvolvimento das atividades. As pessoas não gostam de receber apenas ordem para execução, elas gostam de serem envolvidas no processo. Nesse caso, um cuidado que o líder deve ter, é de buscar sempre envolver seus liderados, para que não caiam em um estado de estagnação, classificador por Goleman (2001) como causador de mal-estar.

Com relação as questões 10 e 11, ambas tratam dos impactos da falta ou existência de um motivo para o alcance de uma meta. Existe concordância de 90% dos funcionários que a falta de motivação é um fator que interfere no aperfeiçoamento das pessoas em sua função, ao mesmo tempo que há concordância total de que as pessoas se sentem melhor quando estão desempenhando algo que realmente tenham afinidade. Analisando o fato de que a motivação se refere ao motivo pelo qual as pessoas fazem as coisas, sua estimulação é determinante para o envolvimento das pessoas com o trabalho a ser desempenhado (BECKERT; NARDUCCI, 2014). Com relação a afinidade com a tarefa, a pesquisa vai de encontro ao relato de Goleman

(2001, p.120) quando discorre: “Sentimo-nos melhor fazendo aquilo de que gostamos, mesmo que as compensações materiais sejam maiores em outras atividades”. Portanto, qualquer recompensa ou objetivo do comportamento tem um valor que é determinado pela capacidade de satisfazer as necessidades.

Para 84% dos entrevistados, o feedback e as avaliações permanentes são ferramentas importantes para que os liderados saibam o que se espera deles e não fiquem estacionados na zona de conforto. Quando o líder se dispõe verdadeiramente a ajudar seus liderados a se desenvolverem, se fixa uma relação de confiança, onde as trocas de informações são constantes, nesse ambiente o feedback e as avaliações visam motivar o funcionário a fazer as coisas de novas formas, e a se reposicionar em pontos em que não está atendendo ao padrão de desempenho esperado pela organização. Segundo Goleman (2001), os líderes, que não possuem essa competência desenvolvida, criam um ambiente de trabalho em que as metas são imprecisas, onde as pessoas não têm certeza de suas próprias responsabilidades, dos limites e objetivos de seu trabalho. São pessoas que não fornecem aos empregados avaliações sobre como estão se saindo e nem deixam claro o que se espera deles.

O ambiente de trabalho produz apenas satisfação ou insatisfação com o próprio ambiente, mas não motivação para o trabalho. Cabe ao líder auxiliar a sua equipe, a identificar o seu propósito motivador, fazendo com que estas desenvolvam paixão pelo trabalho realizado, criando segundo Goleman (2001), uma perfeita identidade entre as metas individuais e as organizacionais.

6.3.4. Empatia

Neste critério o autor retrata a empatia como um radar social. Ou seja, perceber o que as pessoas sentem sem que elas digam. Nesse sentido Goleman (2001), entende que a empatia requer, no mínimo, a capacidade de ler a emoção de outras pessoas. O líder empático, demonstra autoconfiança e capacidade de desenvolvimento de outras pessoas.

Para que possamos praticar a empatia, precisamos criar uma conexão com o outro, exigindo que deixemos de lado durante esse tempo, nossa própria programação emocional para que possamos receber claramente os sinais de outras pessoas.

No que tange às competências emocionais de um líder, a empatia detém papel relevante no alcance dos resultados, uma vez que denota a capacidade de se levar em conta, ponderadamente, os sentimentos dos liderados no processo de decisório.

A Tabela 4 apresenta os resultados referentes à quarta competência: Empatia:

Tabela 4 – 4ª Competência Emocional de Goleman (2001): Empatia

EMPATIA		SÍNTESE	TENDÊNCIA	
Nº	AFIRMATIVAS		+	-
13	Empatia consiste em perceber e reagir às preocupações e sentimentos não verbalizados de alguém.	Concordância	90%	3%
14	A falta de empatia nos faz reagir às pessoas como se fossem genéricas, em vez de indivíduos singulares.	Concordância	90%	7%
15	É desafiante captar o ritmo e a sintonia social da equipe que gerenciamos, para o alcance dos objetivos.	Concordância	97%	
16	As pessoas que se sentem compreendidas, com relação aos seus sentimentos, são mais comprometidas.	Concordância	90%	
17	A compreensão e a percepção dos sentimentos e perspectivas dos liderados exigem tempo e disposição do líder.	Concordância	100%	

Fonte: elaboração da autora

Há concordância de 90% dos respondentes com relação às afirmativas das questões 13 e 14 de que uma Instituição Financeira preocupada com as pessoas, é aquela que se importa com os sentimentos não verbalizados de seus funcionários, buscando a singularidade no tratamento das pessoas. O entendimento das diferenças individuais é importante em muitos aspectos da administração das organizações. Compreender como as pessoas são e como agem, são fatores fundamentais para se liderar equipes e conviver com colegas de trabalho. O entendimento das diferenças individuais é uma ferramenta primordial no trabalho do gestor. Goleman (2001) alerta para o cuidado com a “surdez emocional” que conduz à falta de jeito social, seja por interpretar sentimentos erroneamente, seja por meio de uma rudeza ou indiferença mecânica, fora de sintonia, que destrói o relacionamento entre líder e liderado.

A pesquisa revela ainda, para 97% dos gerentes é desafiante captar o ritmo e a sintonia social da equipe que gerencia, no alcance dos objetos. Para Goleman (2001) qualquer interação social depende em grande parte do entrosamento espontâneo. No passo que para que haja essa harmonia, é necessário que o líder conheça os sentimentos de seus liderados de forma individual, exercendo dessa forma a influência sobre eles. Para Goleman (2001) é impossível causar um impacto positivo em outras pessoas sem primeiro captar como se sentem e compreender sua posição. Nesse sentido, existe unanimidade nas respostas das

afirmativas 16 e 17 que tratam da influência dos sentimentos das pessoas nas relações de trabalho, se as pessoas que possuem seus sentimentos compreendidos pelo líder são mais comprometidas, por outro lado o desenvolvimento da empatia nas relações é tarefa que dispense tempo e disposição. A empatia atua como um sistema de orientação emocional, permitindo ao líder o direcionamento das pessoas nas relações de trabalho.

As pessoas com deficiência na leitura das dicas emocionais das outras e ineptas nas interações sociais, têm séria dificuldade quando tentam exercer a influência (GOLEMAN, 2001).

6.3.5. Habilidade Social

As Habilidades Sociais representam a aptidão para lidar de forma habilidosa com os sentimentos de outras pessoas. Para Goleman (2001) são fatores considerados fundamentais para desempenho dessa competência: influência, comunicação, liderança, ser catalizador de mudanças, gerenciamento de conflitos, formação de vínculos, colaboração e cooperação e capacidade de trabalhar em equipe.

Criar um ambiente, onde as pessoas possam se sentir bem com a gerência, com elas mesmas e entre seus colegas de trabalho, além de estar confiantes na satisfação das próprias necessidades, ao mesmo tempo em que cooperam com o grupo, é um grande desafio para as lideranças.

Pode aferir-se neste item que para 90% dos entrevistados representados na questão 18 da tabela 5, desenvolver competências nos funcionários selecionados por concurso público requer habilidades sociais frente à generalidade dos perfis encontrados. Tendo em vista o Edital para seleção de funcionários para a Instituição Financeira objeto do estudo, não exigir competências específicas para o ingresso na mesma, cujo único critério necessário para aprovação é o resultado de uma prova de conhecimentos, os líderes se deparam com o que as autoras Beckert e Narducci (2014) classificam como candidatos desafinados, que segundo as autoras envolve o preenchimento de cargos por profissionais que não se identificam com a função e que foram atraídos até elas, pela estabilidade e comodidade oferecidas pela empresa.

Outro fator limitante, se encontra no fato da generalidade de formações dos candidatos, tendo em vista a exigência mínima de conclusão do ensino médio, para estar habilitado a inscrição no concurso, fato que atrai pessoas das mais diversas formações, muitas vezes como bem colocam as autoras Beckert e Narducci, sem afinidade com a atividade a ser

desempenha. Exigindo um grande esforço por parte das lideranças para desenvolvimento dos mesmos.

Tabela 5 – 5ª Competência Emocional de Goleman (2001): Habilidade Social

HABILIDADE SOCIAL		SÍNTESE	TENDÊNCIA	
Nº	AFIRMATIVAS		+	-
18	Desenvolver competências nos funcionários selecionados por concurso público requer habilidades sociais frente à generalidade dos perfis encontrados.	Concordância	90%	3%
19	É possível engajar as pessoas em torno de um propósito comum para que alcancem a meta e trabalhem sempre motivadas.	Concordância	97%	3%
20	A mudança de atitude depende da mudança de crenças e sentimentos a respeito dos estímulos aprendidos.	Concordância	87%	
21	Os funcionários ingressos por concurso público em Sociedade de Economia Mista são regidos pela CLT, porém, percebe-se um sentimento de Estabilidade funcional nos mesmos, incorrendo em um estado de acomodação.	Concordância	94%	3%
22	O entendimento das diferenças individuais é uma ferramenta primordial para o trabalho do líder, pois permite direcionar as pessoas para as atividades que possuem maior habilidade, aumentando sua contribuição para com a equipe.	Concordância	97%	
23	O desenvolvimento de sucessores é um desafio na nossa instituição, tendo em vista os critérios de seleção não levarem em conta as competências emocionais e formação necessária para atuação em cargos de liderança.	Concordância	97%	

Fonte: elaboração da autora.

Com relação às respostas obtidas nas questões 19, 20 e 22, as opiniões dos respondentes são unânimes na relação das afirmativas sobre engajamento, mudanças de atitude e respeito as diferenças, quando concordam que as habilidades sociais do líder podem direcionar os funcionários ao alcance dos objetivos organizacionais. Para Goleman (2001) essas habilidades permitem o alavancamento das diversidades, através do uso da cordialidade nas relações, no intuito de conduzir as pessoas na direção desejada. O engajamento dos membros da equipe pode ser alcançado através do uso da influência, que segundo Goleman

(2001) visa canalizar as emoções positivas, no intuito de aumentar a cooperação, a colaboração e desempenho do grupo.

A questão 21, apresenta a seguinte afirmativa: os funcionários ingressos por concurso público em Sociedade de Economia Mista são regidos pela CLT, porém, percebe-se um sentimento de Estabilidade funcional nos mesmos, incorrendo em um estado de acomodação, recebe a concordância de 94% dos respondentes. Pode inferir que a falsa sensação de estabilidade carrega um aspecto emocional das experiências aprendidas, tendo em vista, que não há previsão legal para essa situação. A percepção do sentimento de acomodação nos funcionários é visível entre os gerentes e pode ter correlação a fatores motivacionais, conforme descrito por Beckert e Narducci (2014), quando inferem que algumas pessoas são atraídas para concursos pela “promessa de uma vida tranquila”, segundo elas, acreditam que, ao passar em um concurso público, obtém o direito de pendurar o paletó.

Por outro lado, a realidade apresentada é considerada um grande desafio para os líderes da Instituição Financeira, que precisam desenvolver o papel de catalizadores de mudanças, uma vez que estão encarregados de compartilhar a estratégia da organização com as pessoas, incentivando a criação de novas realidades e definindo uma ponte entre o ambiente interno e o ambiente externo, buscando o alinhamento e compartilhamento de valores.

Enfim a questão 23, aborda a afirmativa sobre o desenvolvimento de sucessores, tendo em vista os critérios de seleção não levarem em conta as competências emocionais e a formação necessária para atuação em cargos de liderança, a concordância de 97% dos respondentes, indica a preocupação com esse assunto. Porém, segundo Goleman (2001) as competências emocionais podem ser desenvolvidas, o que sugere uma mudança de atitude daqueles que estão pleiteando uma posição de liderança.

Tendo em vista que as atitudes são estados mentais de predisposição ou prontidão que influenciam a avaliação dos estímulos. Dependendo das atitudes, a avaliação pode ser positiva ou negativa. As atitudes fazem parte das características adquiridas por meio das diversas formas de aprendizagem. Desse modo, embora sejam estáveis, é possível mudá-las. A mudança de atitudes depende da mudança de crenças e sentimentos a respeito dos estímulos. Mudando-se o que você sabe a respeito de um estímulo, ou seus sentimentos, seu comportamento em relação a ele também mudará. Conduzir essa mudança, é sem dúvida o maior desafio para as lideranças de Instituições Financeiras com controle Estatal.

7. CONCLUSÕES

O objetivo deste trabalho foi identificar os principais desafios enfrentados pelos líderes de Instituições Financeiras com controle Estatal, frente aos perfis dos profissionais selecionados por concurso público.

Analisando o contexto em que está inserida a Instituições Financeiras com controle Estatal, e especificando suas principais características, pode-se inferir, que o seu processo de gestão de pessoas, apesar de pautado pelos princípios da administração pública, têm evoluído no sentido de identificar e qualificar os profissionais selecionados por concurso público para atendimento as competências requeridas, principalmente no que se refere ao desenvolvimento de suas lideranças.

O exercício da liderança desempenha papel vital para a compreensão do comportamento do grupo, pois através dele o líder age no sentido de promover a convergência de esforços para o alcance dos objetivos. Para que ocorra essa coordenação rumo a cooperação coletiva, é necessário o conhecimento dos estilos de liderança capazes de contribuir para a melhoria do clima organizacional, identificando o mais adequado para cada situação vivenciada.

A pesquisa realizada, permitiu inferir que existem diversos desafios no gerenciamento do corpo funcional de instituições financeiras com controle Estatal frente ao alcance das estratégicas corporativas, invalidando a hipótese H0 que indicava a inexistência de desafios e validando a hipótese H1, que afirmava a existência de desafios e a necessidade de habilidades e competências específicas para a condução de cada um deles. Dentre os eles destacam-se:

O predomínio de uma cultura de estabilidade na Instituição Financeira em questão, apesar de não estar provida de amparo legal, sendo apontada pelos líderes como um fator de acomodação para os funcionários, além da diversidade de perfis advindos da seleção por concurso público. Se exige do líder habilidades sociais para lidar com as diferenças individuais, viabilizando o desenvolvimento de competências, no sentido de direcionar a visão particular de cada um, na construção coletiva de um cenário futuro, facilitando a adaptação e a preparação de todos para as novas realidades.

Outros desafios encontrados estão vinculados ao desenvolvimento de competências emocionais que permitam uma maior interação no ambiente de trabalho, destacando o

autoconhecimento como ferramenta importante no processo de conhecimento das capacidades e limitações interiores dos funcionários, de forma que as novas experiências possam gerar novas percepções, diminuindo os conflitos e substituindo falsos paradigmas culturais. A forma como as pessoas recebem críticas relacionadas ao seu mau desempenho é outro fator preponderante na gestão de equipes, pois exige do líder a habilidade de transmitir confiança e respeito na relação com seus liderados, criando um ambiente de credibilidade capaz de desativar essa autodefesa natural do ser humano.

O fator motivacional é o outro desafio apontado, pois percebe-se nas pessoas a necessidade de se sentirem parte daquilo que estão fazendo, alinhando seus valores individuais aos da empresa onde estão atuando. Essa sensibilidade para orientar a pessoas, fornecendo informações necessárias para estas compreendam como sua atividade contribui para com a estratégia da organização, é conhecida como automotivação e é fundamental para o desenvolvimento e engajamento das pessoas.

As habilidades sociais têm sua essência nas emoções que conduzem as relações. Dados da pesquisa comprovam que a compreensão e a percepção dos sentimentos e perspectivas dos liderados exigem tempo e disposição do líder, sendo desafiante captar o ritmo e a sintonia social da equipe, rumo ao alcance dos objetivos.

Conclui-se que as habilidades sociais são ferramentas importantes para o exercício da liderança, principalmente no que tange a o desenvolvimento de sucessores, tendo em vista que os critérios de seleção de pessoas da Instituição não levam em consideração as competências emocionais necessárias e nem a formação específica para atuação em cargos de chefia.

Com relação às limitações do método escolhido para estudo, podemos citar:

- a) A limitação da abrangência da pesquisa à cidade de Curitiba, deixando à parte outras dependências localizadas no país, em função do tempo disponível o que não permitira generalização das conclusões extraídas do estudo.
- b) É possível que os grupos selecionados para responder o questionário de pesquisa não tenham sido os mais representativos do universo estudado, mas esse é um risco de qualquer processo de pesquisa.
- c) Os questionários podem fornecer respostas falsas, que não traduzam a opinião real do questionado, por razões conscientes (medo, por exemplo) ou inconscientes. Busca-se com tudo neutralizar esse aspecto.

- d) Quando do tratamento de dados coletados, uma limitação diz respeito à própria história de vida do pesquisador, influenciando em sua interpretação. Contudo, procura-se certo distanciamento, embora se admita a inexistência da neutralidade científica.

Enfim, a gestão do processo seletivo necessita de atenção e investimento no formato do concurso, na composição e tipos de provas, para que possa ser avaliado e valorizado o perfil de raciocínio e a capacidade de interpretação e solução de problemas do candidato, evidenciando quais são as principais competências e qual o perfil do mesmo. Enquanto essas mudanças não ocorrem, cabe aos líderes conhecerem seus desafios e atuarem como verdadeiros agentes transformadores no quadro funcional existente.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BANCO DO BRASIL. **Concurso público: Seleções para formação de cadastro de reserva (2013)**. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/pbb/pagina-inicial/concurso#/>>. Acesso em 24 Mar 2017.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF, 05 out. 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm>. Acesso em 24 mar. 2017.

_____. Constituição (1988). Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. In: **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 05 jun. 1998. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc19.htm>. Acesso em 20 mai. 2017.

_____. Lei Nº 4.595, de 31 de dezembro de 1964. Dispõe sobre a Política e as Instituições Monetárias, Bancárias e Creditícias, Cria o Conselho Monetário Nacional e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 31 jan. 1965. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L4595.htm>. Acesso em 20 mai. 2017.

_____. Decreto-Lei Nº 200, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 27 fev. 1967. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0200.htm>. Acesso em 20 mai. 2017.

_____. Supremo Tribunal Federal. **Súmula nº 517**. As sociedades de economia mista só têm fôro na Justiça Federal, quando a União intervém como assistente ou oponente. Disponível em: <<http://www.stf.jus.br/portal/jurisprudencia/listarJurisprudencia.asp?s1=517.NUME.%20NAO%20S.FLSV.&base=baseSumulas>>. Acesso em: 20 mai. 2017.

BECKERT, Mara; NARDUCCI, Viviane. **Gestão de Pessoas nas Organizações públicas**. Curitiba, Juruá, 2014.

CARVALHO, Ieda Maria Vecchioni; PASSOS, Antônio Eugênio V. Mariani; SARAIVA, Suzana Barros Corrêa. **Recrutamento e seleção por competências**. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

CASTRO, Domingos Poubel de. **Auditoria, Contabilidade e Controle Interno no Setor Público: integração das áreas de gestão: planejamento, orçamento, finanças, contabilidade e auditoria e organização dos controles internos, como suporte à governança corporativa**. 5º ed. São Paulo, Atlas, 2013.

FLEURY, Maria Tereza L. **As Pessoas na Organização (coletânea)**. São Paulo: Gente, 2002.

FORTUNA, Eduardo. **Mercado Financeiro: Produtos e Serviços**. 10º ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

GOLEMAN, Daniel, PH.D. **Trabalhando com a inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

_____. **Liderança: a inteligência emocional na formação de um líder de sucesso**; tradução Ivo Korytowski. 1ª ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.

KOUZES, James M.; POSNER, Barry Z. **O Desafio da Liderança: Como Aperfeiçoar sua capacidade de liderar**. 5ª ed., Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2013.

MONEY, Arthur; BABIN, Barry; SAMOUEL, Phillip. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Bookman, 2003.

PANTOJA, Maria Júlia; CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010.

PINHEIRO, Roberto Meireles; CASTRO, Guilherme Caldas de; SILVA, Helder Haddad; NUNES, José Mauro Gonçalves. **Comportamento do consumidor e pesquisa de mercado**. Rio de Janeiro. 3ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento Organizacional**. 9ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

VILAS BOAS, Ana Alice; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **Gestão estratégica de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

9. APÊNDICES

O presente questionário visa responder a seguinte questão: Quais os desafios de liderança em Instituições Financeiras com controle Estatal, frente aos perfis dos profissionais selecionados por concurso público?

1. Sexo

Masculino Feminino

2. Idade:

inferior a 30 anos de 30 a 40 anos
 de 41 a 50 anos superior a 50 anos

3. Grau de Escolaridade

Ensino Médio Superior Incompleto Superior Completo
 Especialização Mestrado Doutorado

4. Há quanto tempo você é Gerente?

de 1 a 4 anos de 5 a 10 anos
 de 10 a 15 anos mais de 15 anos

5. Qual o fator que mais o influenciou na sua escolha para trabalhar em uma Instituição Financeira com Controle Estatal?

Estabilidade Possibilidade de Carreira Benefícios Salariais
 Status Outros _____.

6. Já Participou de algum treinamento voltado para Liderança?

Sim Não

7. Quais das Competências Emocionais abaixo, você possui de forma desenvolvida:

Autopercepção – *Conhecer os próprios estados interiores*
 Autocontrole – *Lidar com os próprios impulsos e recursos*
 Automotivação – *Tendências emocionais que guiam o alcance de metas*
 Empatia – *Percepção dos sentimentos, necessidades e preocupação dos demais*
 Habilidades Sociais - *Aptidão natural para induzir nos outros as respostas desejáveis*

Atribua uma nota que expresse o seu grau de concordância com as afirmativas abaixo referentes aos **desafios de liderança** em Instituições Financeiras com controle Estatal:

1	2	3	4	5
↓	↓	↓	↓	↓
DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO PARCIALMENTE	INDIFERENTE (SEM OPINIÃO)	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO TOTALMENTE

I – Autopercepção	1	2	3	4	5
01) As pessoas que conhecem e aceitam a si próprias têm mais facilidade para perceber aspectos favoráveis em outras pessoas.					
02) As pessoas estão continuamente influenciadas pela percepção e julgamento do outro.					
03) É um desafio para o líder, a gestão de pessoas que não conhecem suas capacidades e limitações interiores.					
04) A Autopercepção oferece um leme seguro para manter nossas decisões de carreira em harmonia com nossos valores.					
II – Autocontrole	1	2	3	4	5
05) O autocontrole permite ao líder manter a calma, quando defrontado no trabalho com pessoas exaltadas.					
06) As pessoas tendem a levar para o lado pessoal, quando recebem críticas relacionadas ao seu mau desempenho.					
07) A forma como o líder reage a uma mudança reflete na reação de seus liderados.					
III – Automotivação	1	2	3	4	5
08) As pessoas se sentem comprometidas quando são envolvidas no processo desde o início, avaliando os problemas e propondo soluções.					
09) Liderar um grupo incompleto de integrantes e com sobrecarga de trabalho afeta a motivação.					
10) A falta de motivação é um fator que interfere no aperfeiçoamento das pessoas em sua função.					
11) As pessoas sentem-se melhor quando estão desempenhando algo que realmente tenham afinidade.					
12) O feedback e as avaliações permanentes são ferramentas importantes para que os liderados saibam o que se espera deles e não fiquem estacionadas na zona de conforto.					
IV – Empatia	1	2	3	4	5
13) Empatia consiste em perceber e reagir às preocupações e sentimentos não verbalizados de alguém.					
14) A falta de empatia nos faz reagir às pessoas como se fossem genéricas, em vez de indivíduos singulares.					
15) É desafiante captar o ritmo e a sintonia social da equipe que gerenciamos, para o alcance dos objetivos.					
16) As pessoas que se sentem compreendidas, com relação aos seus sentimentos, são mais comprometidas.					
17) A compreensão e a percepção dos sentimentos e perspectivas dos liderados exigem tempo e disposição do líder.					
V – Habilidades Sociais	1	2	3	4	5
18) Desenvolver competências nos funcionários selecionados por concurso público requer habilidades sociais frente à generalidade dos perfis encontrados.					
19) É possível engajar as pessoas em torno de um propósito comum para que alcancem a meta e trabalhem sempre motivadas.					
20) A mudança de atitude depende da mudança de crenças e sentimentos a respeito dos estímulos aprendidos.					
21) Os funcionários ingressos por concurso público em Sociedade de Economia Mista são regidos pela CLT, porém, percebe-se um sentimento de Estabilidade funcional nos mesmos, incorrendo em um estado de acomodação.					
22) O entendimento das diferenças individuais é uma ferramenta primordial para o trabalho do líder, pois permite direcionar as pessoas para as atividades que possuem maior habilidade, aumentando sua contribuição para com a equipe.					
23) O desenvolvimento de sucessores é um desafio na nossa instituição, tendo em vista os critérios de seleção não levarem em conta as competências emocionais e formação necessária para atuação em cargos de liderança.					