

A equipe de lideranças da TI e seu papel para otimizar a competência foco em resultados

The IT leadership team and their role to optimize focus on results competence

Sandro Carlos Rahn¹

Resumo

São vários os desafios que as lideranças enfrentam atualmente – desde administrar suas equipes, manter contato com clientes, gerir recursos. Nunca se falou tanto de foco em resultados. O papel da liderança, é percebido como fundamental dentro desse contexto, pois é o propulsor da mudança. Mas até que ponto as lideranças compreendem seu papel e os elementos que fazem parte da competência foco em resultados? Esse foi o objetivo deste artigo: identificar o que os líderes da equipe da TI da CECRED entendem por competência foco em resultados e a sua avaliação quanto ao grau de atendimento. Os dados foram levantados por meio de questionário, e, de acordo com os resultados apresentados, pode-se dizer de forma macro que existe alto grau de atendimento aos comportamentos considerados importantes para que a competência foco em resultados seja atendida. A pesquisa também apontou algumas dificuldades, assim como sugestões práticas para ampliar a cultura de foco em resultados, que por sua vez podem ser facilmente desenvolvidas pela Cooperativa.

Palavras-chave: Foco em Resultados. Liderança. Desenvolvimento de Equipes.

¹ Pós-graduado em Tecnologias WEB pelo Instituto Gene. Tem especialização em Liderança e Gestão de Negócios em Cooperativas (programa ProLíder) pela FAE Centro Universitário. Graduado em Administração de Empresas pela Universidade Regional de Blumenau (FURB). Coordenador da área de Redes e Telecom da Ceced. *E-mail:* sandro.rahn@gmail.com

Abstract

Today, business leaders have several challenges to deal – managing your team, making and contact with your customers and manage resources. Focus on results is much discussed today. The leadership is fundamental in this context, because they are the driver of change. But to what extent the leaders understand their role and the elements that are part of the focus on competence results? This was the purpose of this article: identify what the leaders of the CECRED's IT team understand that competence by focusing on results, and its assessment as to the degree of care. The data were collected through a questionnaire, and according to the results presented can say so that there is a high degree of attention to behaviors considered important for focus on results competence. The survey also pointed out some difficulties, as well as practical suggestions to increase the culture in focus on results, which in turn can be easily developed by the Cooperative.

Keywords: Focus on Results. Leadership. Teams Development.

Introdução

Vive-se em um momento em que as organizações cada vez mais precisam de líderes que possam atuar como parceiros estratégicos, conduzindo equipes para alta *performance* e entregando resultados que estejam alinhados às metas estratégicas. Mas, sabe-se que para a liderança conseguir alcançar a alta *performance*, ela precisa ter claro qual é seu papel, seus objetivos e metas. Algumas vezes a liderança está focada em rotinas operacionais, não compreendendo seu papel estratégico, pois para ter foco em resultados é preciso ter claro qual é o resultado a ser entregue. Geralmente o resultado operacional da área está claro e é entregue. Olhando para uma perspectiva mais global, envolvendo as áreas de um departamento, ou de vários departamentos que geram entregas maiores, encontram-se *gaps* e lacunas de desempenho. É necessário constituir parcerias e trabalho em equipe, em prol de projetos que permeiam macroprocessos na organização.

O presente estudo foi realizado na área de tecnologia da informação da CECRED - Cooperativa Central de Crédito Urbano. A CECRED que é uma cooperativa de segundo grau, formada exclusivamente por cooperativas singulares, foi constituída em setembro de 2002 pelas cooperativas Viacredi, Concredi e Acredicoop (Creditêxtil). Atualmente, fazem parte do Sistema Cecred 14 cooperativas de crédito, com mais de 500 mil cooperados e 2.800 colaboradores.

A CECRED trabalha de forma integrada com as cooperativas singulares, aperfeiçoando e aprimorando seus produtos e serviços e proporcionando diversas vantagens, como: ganho de escala na produção de materiais e compra de equipamentos, compartilhamento de estrutura e prestação de serviços em diversas áreas, padronização de documentos, gestão da infraestrutura de tecnologia e sistemas de informação, normatização e controle dos processos.

Para se manter no mercado e ampliar seu quadro de cooperados é necessário criar e oferecer novos serviços e soluções. Essas demandas são originadas pelas áreas de negócio e viabilizadas pela TI. Além disso, o crescimento

Para a liderança conseguir alcançar a alta *performance*, ela precisa ter claro qual é seu papel, seus objetivos e metas.

do sistema CECRED, em si, demanda também que a TI atualize a infraestrutura para suportar as novas demandas e o crescimento. Ao que tange o ganho de escala, cabe também à central fornecer as soluções tecnológicas, os sistemas e toda a estrutura que os suporta. Esses desafios tornam a TI uma área estratégica e não somente de apoio.

Diante desse quadro, em meados de 2012, houve a contratação de uma empresa de consultoria em planejamento estratégico de TI; assim foram definidos vários objetivos estratégicos, por exemplo, a escolha de tecnologias aderentes ao crescimento do sistema e também a ampliação do quadro funcional com divisão das áreas para fazer frente ao crescimento esperado. O organograma da área de Tecnologia da Informação é constituído da seguinte forma: uma diretoria, duas gerências e sete coordenadores. Somados aos demais colaboradores da área (analistas, técnicos, programadores, etc.), totaliza aproximadamente 100 colaboradores.

Essas mudanças fazem com que um alinhamento em torno das metas estratégicas seja crucial e que competências sejam desenvolvidas e aprimoradas. Considerando essa premissa, chega-se ao problema de pesquisa: Como a equipe de lideranças da TI da CECRED pode otimizar a competência foco em resultados? Considerando o conceito de cooperativa, foco em resultados abarca tanto o lado empresarial como o lado associativo da cooperativa, pois os objetivos a serem alcançados devem respeitar os valores e princípios cooperativistas.

Utilizou-se pesquisa de campo e coleta de dados por meio de questionário semiestruturado, contendo questões abertas e fechadas. A análise de dados foi realizada por meio da tabulação e categorização de dados.

Nas seções seguintes, apresentam-se a revisão da literatura, o método de pesquisa, a descrição e análise dos dados e, ao final, as considerações gerais do estudo.

1 Liderança no Contexto de Foco em Resultados

1.1 Conceitos de Liderança

No quadro atual, no qual as organizações estão inseridas, o papel da liderança é fundamental. De nada adianta a organização possuir fortes recursos financeiros e ter um ótimo posicionamento no mercado se a liderança falhar, pois todas essas vantagens não farão muita diferença. Por isso, contratar e reter excelentes líderes é fundamental para qualquer organização, independentemente do ramo de negócios e do porte.

Liderança é de longe um dos temas mais estudados e discutidos no último século. Muitas são as abordagens que falam dos traços e características do líder, das suas responsabilidades e atribuições. Neste estudo o conceito de liderança é entendido como a capacidade de influenciar um grupo para o alcance de metas (ROBBINS, 2005; SCHERMERHORN et al., 2010 apud SANT'ANA; PASCHOAL; GOSENDO, 2012).

Enfim, a liderança pode ser considerada como um fenômeno de influência e confiança (DORFMMAN, 1996 apud SANT'ANA; PASCHOAL; GOSENDO, 2012). Nesta pesquisa, a liderança é entendida como um processo coletivo, ou seja, a formação de lideranças nas empresas tem com base características que emergem da

interação entre os líderes (independentemente do seu nível hierárquico), e suas equipes, em um processo social, que transforma esta relação em motivação, aprendizado e desenvolvimento (CABRAL; SEMINOTTI, 2012; CREVANI; LINDGREN; PACKENDORFF, 2010; DAY, 2000; GALLI; MÜLLER-STEWEENS, 2012 apud MOSCARDINI; KLEIN, 2015). A partir desses conceitos pode-se definir liderança como uma interação social e a capacidade de influenciar pessoas, articulando-as para as ações em equipe, visando alcançar os resultados esperados pela organização.

Diante dessa perspectiva, cabe à liderança desempenhar um papel importante na criação de condições concretas para o desenvolvimento das pessoas, estimulando e oferecendo suporte para que os membros de sua equipe sejam desafiados a lidarem com situações cada vez mais complexas e diversificadas. Porém, entende-se que o líder não exerce influência apenas junto a sua equipe, ele faz parte de uma rede de relacionamentos, nos quais possui influência. Estes podem estar tanto dentro da organização como fora, por exemplo, outras lideranças, clientes, fornecedores e terceiros.

A formação de lideranças nas empresas tem como base características que emergem da interação entre os líderes.

Segundo Drucker (1977), para o gestor ter sucesso ele deve buscar resultados valorizados pelas pessoas que influenciam nas realizações da organização. Gestores devem atender as necessidades e aspirações tanto de seus liderados quanto dos *stakeholders*. Considera-se que a organização voltada para resultados está preocupada com a satisfação de suas partes interessadas, então a missão geral de qualquer organização é satisfazer as necessidades destas, das quais fazem parte os clientes, colaboradores, acionistas, sociedade, fornecedores entre outros. A sobrevivência a longo prazo é garantida pela satisfação simultânea das necessidades das partes interessadas, que algumas vezes podem ser antagônicas.

Dentro desse escopo de satisfação das várias partes interessadas, a atuação do líder fica mais abrangente, sua influência e grau de relacionamento extrapolam até a dimensão de sua unidade ou mesmo o desenho de organograma formal da organização. Essa dimensão ampliada do processo de liderança precisa ser reconhecida e aplicada pelo líder. Somente assim ele conseguirá entregar resultados para a organização, decorrentes de relacionamentos de ganha – ganha com fornecedores, terceiros, clientes e trabalho em equipe com os demais gestores internos. Considera-se então que liderança se impõe como um processo de grupo e influência, mediado por relacionamentos, processos de diálogo, construção coletiva e trabalho em equipe.

Considerando os aspectos ambientais no contexto de liderança, todo líder é um agente de mudança. A força das ações do líder sobre o grupo e sobre os resultados organizacionais pode ser limitada pela tecnologia, normas, requerimentos do trabalho e políticas organizacionais (KATZ; KAHN, 1966 apud SANT'ANA; PASCHOAL; GOSEND, 2012).

De acordo com Mintzber (1973 apud SANT'ANA; PASCHOAL; GOSEND, 2012) obter e disseminar informações sobre a organização e seu contexto, planejar e conduzir mudanças, negociar metas e recursos com subordinados e outros atores

organizacionais, desenvolver estratégias de motivação e avaliar resultados do grupo são exemplos de tarefas relacionadas ao papel de liderança.

Para Loenert (2003), não adianta utilizar modelos de mudança e liderança, visando estritamente à produção, sem levar em consideração a cultura da empresa e os seus talentos humanos. As organizações necessitam de líderes com forte visão estratégica, e que sejam capacitadores das pessoas. Um líder que possa mobilizar em direção aos objetivos propostos. Para tanto, é fundamental delegar, dar autonomia, porém fornecendo à equipe informações suficientes e fazendo com que pensem de forma integrada.

1.2 Competência

Essa visão ampliada de liderança remete a um desafio maior, no sentido de que a liderança desenvolva e aprimore competências para fazer frente a esse contexto. Por falar em competências, foram encontrados muitos conceitos. Para fins deste estudo foi utilizado o conceito estabelecido por Fleury (1999), que é o “saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. De nada adianta o líder possuir a competência, ter um excelente currículo e experiência, se não estiver atrelado a uma entrega concreta, a um resultado esperado pela organização.

As organizações geralmente definem sua identidade corporativa, ou seja missão, visão e valores, assim como as competências consideradas essenciais para o negócio. Para cada competência desenvolvem um conceito e, visando tornar o conceito palpável, para que seja aplicado na prática, são definidos comportamentos observáveis. Pode-se entender por comportamentos observáveis, as ações que devem ser realizadas (o que deve ser feito). Esses comportamentos geralmente são utilizados nos formulários de avaliação de desempenho, para que os colaboradores sejam avaliados quando ao

grau de atendimento. Para os *gaps* e as lacunas de desempenho, são elaborados planos de desenvolvimento individuais (PDI's), contemplando ações de desenvolvimento que visam aprimorar e melhorar a aplicação da competência.

Conforme citado anteriormente, o estudo teve como proposta ir além dos comportamentos observáveis para a competência foco em resultados (definidos pela CECRED e utilizados no formulário de avaliação de desempenho), não analisando somente o comportamento do líder em relação à equipe, mas olhando também a competência foco em resultados de modo mais amplo.

Possuir foco é concentrar esforços em uma determinada tarefa ou objetivo. Quando se está concentrado, a atenção está direcionada e os funcionários são mais produtivos, pois os esforços têm um alvo, são direcionados para algo. A dispersão leva, muitas vezes, a não priorização de atividades, desperdícios de recursos, não cumprimento de prazos e entregas equivocadas. O resultado pode ser considerado fruto de uma série de ações, o efeito final, de escolhas, decisões. Esse efeito pode ser positivo ou negativo.

Se considerados os dois termos em conjunto, pode-se dizer que foco em resultados é a capacidade de articular esforços para alcançar objetivos e metas. Para que se tenha um efeito, ou seja, o resultado desejado, há que existir um foco inicial, uma origem para ação. Toda ação deve ter uma direção, um alvo, e para que o líder possa agir com foco em resultados é necessário que ele saiba qual é o alvo a ser perseguido. Então, foco em resultados é fazer acontecer aquilo que precisa ser feito. Fazer o que precisa ser feito é saber lidar com distrações, conhecer as regras, saber administrar o tempo, saber tomar decisões, definir métodos de trabalho, administrar situações imprevistas.

Mais do que tudo isso, a liderança estará envolvida em alcançar objetivos e metas por meio das várias partes interessadas. Neste momento, vem o compartilhamento do objetivo, que passa a ser um objetivo não individual, mas de todos os envolvidos.

1.3 Gestão por Resultados

Mas como compartilhar objetivos e definir os caminhos a serem trilhados? Para fazer a diferença, o líder precisa entender a importância do “o que fazer” e do “como fazer”. O “que fazer” são seus objetivos e metas e o “como fazer” está relacionado a processos adequados que garantem menos desperdício de tempo e dinheiro, diminuem o retrabalho e impactam no resultado final.

Ao otimizar a competência foco em resultados e fazer uma gestão por resultados, o líder leva a empresa a enxugar custos, otimizar projetos e aumentar a produtividade da equipe.

De acordo com Drucker (1977), gestão por resultados tem cinco etapas:

1. Num primeiro momento é necessário ter uma visão clara dos macro-objetivos da organização, conhecer o planejamento estratégico e desdobrar para suas áreas de negócio.
2. Após essa etapa, os objetivos devem ser desdobrados para suas equipes. Neste momento, líderes e liderados devem se reunir para firmar acordos sobre os objetivos e os resultados esperados, definindo planos de ação e prazos.
3. Durante a execução, ações, gestores e liderados devem se reunir para verificar se os objetivos estão sendo alcançados. A liderança deve dar todo o suporte necessário e alocar recursos, acompanhar e motivar os colaboradores.
4. Ao final do período, os colaboradores devem ser avaliados de acordo com o atingimento ou não dos objetivos.
5. E receber recompensas pelos resultados obtidos.

Considerado o processo de liderança para além de sua equipe, o líder precisa considerar outras

partes interessadas em seus objetivos e metas, viabilizando parcerias, trabalhando em equipe com demais lideranças, sensibilizando, motivando as pessoas em prol de objetivos comuns.

De acordo com Lima (2015), para implantar uma cultura de resultados é preciso estar atento a três questões:

1. A primeira questão é que os líderes precisam saber quais são as estratégias do negócio, para onde a empresa está indo, qual o caminho a seguir.
2. A segunda é que os líderes devem utilizar as ferramentas de gestão para auxiliar no planejamento, na resolução de problemas, no conhecimento dos processos etc.
3. A terceira é que os todos líderes, pares, colaboradores e demais partes interessadas precisam estar comprometidas com os objetivos e as metas.

1.4 Planejamento e Ferramentas de Gestão

Quanto à estratégia do negócio, o planejamento estratégico envolve as ações macro da organização, os projetos futuros. É por meio do planejamento que todas as áreas são alinhadas para o alcance de objetivos e para a direção a ser tomada.

O planejamento estratégico dá o rumo e traz os objetivos. Porém, é necessário detalhar em ações concretas. Nesse momento, entra um segundo nível de planejamento (planejamento tático), que envolve ações de nível intermediário, congrega algumas áreas da empresa, envolve principalmente o nível gerencial. A partir desse ponto, o gestor precisa ter clareza do que e como impacta no negócio, como irão se desdobrar as ações para suas áreas.

O terceiro nível de planejamento é o operacional, que diz respeito ao desdobramento das ações oriundas dos níveis anteriores. São as

ações do dia a dia que envolvem as atividades dos colaboradores de forma direta.

Para atuar no nível tático e operacional o líder precisa planejar. Ao planejar, o líder terá a sequência de etapas as quais precisa desenvolver para chegar ao resultado desejado. Um líder proativo sabe da importância de elaborar planos de ação, da gestão por processos, priorização de atividades, entre outros. Existem inúmeras ferramentas de gestão, cada uma com um propósito específico. Algumas são utilizadas para resolver problemas a partir de uma causa identificada, outras para elevar o nível de desempenho de um processo, outras para desenhar e melhorar uma atividade. Cabe ao líder avaliar essas ferramentas e recursos, implantando e otimizando assim uma gestão por resultados. Porém, as estratégias não irão se sustentar sozinhas, pois elas dependem dos processos.

Então, após definidas as estratégias cabe ao líder se perguntar: Que processos vão viabilizar a estratégia? Que estrutura vai ser necessária para que funcione bem?

Aqui entram os desdobramentos para cada unidade de negócio e seus respectivos setores. O líder pode estar atuando diretamente nestes processos que irão viabilizar a estratégia, assim como executando as tarefas relativas à gestão da rotina, pois elas também são imprescindíveis para que a organização atinja seus resultados.

1.5 Trabalho em Equipe

Além da gestão de tarefas, é necessário também a gestão de relacionamentos/pessoas. De acordo com Loenert (2003), equipes flexíveis e de alta *performance* devem ser compostas por pessoas com todos os conhecimentos necessários relativos a assuntos técnicos, funcionais, solução de problemas, tomada de decisões, relacionamento interpessoal e *teamwork*. Portanto, os líderes devem encorajar os participantes a assumirem os riscos fundamentais para o crescimento e desenvolvimento. Devem também desafiar

continuamente os membros da equipe mediante mudanças em suas atribuições e seus papéis. Nenhuma equipe alcança suas metas tendo uma grande lacuna de conhecimentos em relação ao seu objetivo de *performance*.

Porém é necessário ir além do trabalho em equipe dentro da área, expandindo para o trabalho em equipe com outros líderes, colaboradores das diversas áreas; a essência do cooperativismo tem foco no coletivo, no trabalho cooperativo entre as pessoas em que os objetivos são compartilhados e a organização está aberta a aprendizagem de novas competências.

2 Metodologia

Foi utilizada a pesquisa qualitativa exploratória com objetivo de analisar diferentes experiências e percepções existentes com relação ao tema proposto (COLLIS; HUSSEY, 2005). O estudo foi realizado em na CEDRED, especificamente com as lideranças da TI. A amostra contemplou os seguintes cargos: duas gerências (Sistemas e Infraestrutura) e sete coordenadores (Redes, Datacenter, Segurança, Qualidade, Novas soluções, sustentação e atendimento ao usuário).

Para a coleta de dados, foi utilizado um questionário com questões semiestruturadas. O questionário foi elaborado com base na revisão de literatura apresentada na seção 2 deste artigo e nos documentos de definição de competências da CECRED. As questões semiestruturadas foram distribuídas em cinco grandes blocos: organização, líder, equipe direta, equipe de líderes e demais partes interessadas.

O questionário foi aplicado com todas as lideranças da área de TI, considerando-se os cargos de gerente e coordenadores. O questionário foi distribuído em reunião com a equipe de líderes, explicando os objetivos do estudo, forma de devolutiva dos resultados e prazos para devolução. Visando maior assertividade nas respostas, optou-se pelo anonimato nos questionários.

Os dados das questões abertas foram tratados por meio da análise de conteúdo com agrupamentos e categorizações. Segundo Minayo (1994), a análise de conteúdo pode abranger as seguintes etapas: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados obtidos e interpretação. As questões fechadas por meio do lançamento em planilhas Excel com agrupamentos dos dados em tabelas e gráficos.

Em relação à amostra, obteve-se 100% das respostas, mostrando a participação de todas as lideranças, o que se considera um importante fator de comprometimento.

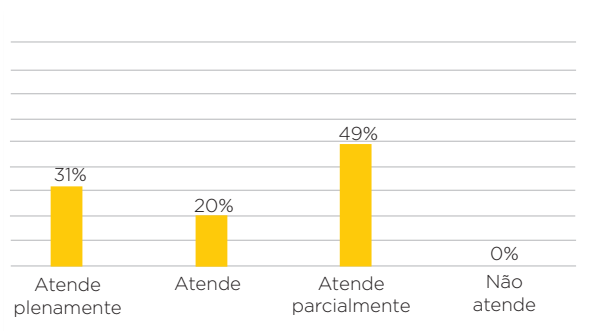
3 Resultados e Discussão

Ao questionarem-se os líderes quanto ao significado da competência foco em resultados, obteve-se em grande parte das respostas as seguintes definições: alcance de metas e objetivos, o resultado desejado considerando aspectos da qualidade, otimização do tempo e recursos. Conceitos que podem ser expressos pelos comentários “ter a capacidade e disposição para alcançar os resultados desejados, com o menor gasto de tempo e recursos”, “é o esforço em trabalhar em equipe, visando atingir as metas, de acordo com o planejamento estratégico”, “priorizar as demandas estratégicas da organização, entregando com planejamento os resultados esperados”.

Isso permite ver um modelo mais conceitual em relação à competência foco em resultados. Seria importante trabalhar o conceito da competência foco em resultados que está incluída como competência essencial no material disponibilizado por gestão de pessoas, onde a competência é descrita como o foco no resultado econômico e social como a capacidade para planejar, decidir, orientar e executar ações, visando resultado econômico e social para a Cooperativa e para a comunidade onde atua, alinhado ao plano estratégico do sistema CECRED.

Passa-se então para análise das questões semiestruturadas, que foram divididas em 5 blocos: organização, líder, equipe direta, equipe de líderes e partes interessadas. Em relação ao grau de atendimento da competência foco em resultados para questões referentes ao bloco organização, pode-se observar no GRÁF. 1 que 49% dos líderes consideram que atende parcialmente.

GRÁFICO 1 - Foco em resultados em relação à organização



FONTE: Os autores (2017)

Ao analisar as questões com maiores índices, que podem ser vistos em sua íntegra na TAB. 1, pode-se observar que se refere aos itens ferramentas de gestão e ter uma cultura que apoia a melhoria contínua.

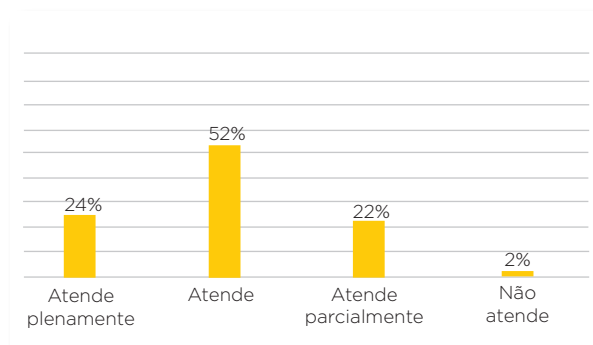
TABELA 1 - Foco em resultados em relação à organização

Foco em resultados em relação a organização	Atende Plenamente	Atende	Atende Parcialmente	Não Atende
Tem planejamento estratégico definido, objetivos e metas estabelecidas.	6	1	2	0
Possui sistemáticas de acompanhamento do planejamento para verificar se os objetivos e metas estão sendo alcançados.	4	1	4	0
Possui ferramentas de gestão (planejamento, gestão de projetos, sistema de qualidade, entre outros), que apoiam a liderança no desenvolvimento dos trabalhos.	1	1	7	0
Tem uma cultura que apoia a melhoria contínua, incentivando os colaboradores a inovar.	1	2	6	0
Possui orçamento que está atrelado ao plano estratégico.	2	4	3	0
TOTAL	14	9	22	0
PERCENTUAL	31%	20%	49%	0%

FONTE: Os autores (2017)

Para o bloco referente ao grau de atendimento da competência foco em resultados em relação ao líder, pode-se observar no GRÁF. 2 que 52% dos líderes consideram que atende e 24% atende plenamente, enquanto 22% avalia com atende parcialmente.

GRÁFICO 2 – Foco em resultados em relação ao líder



FONTE: Os autores (2017)

As lideranças reforçam o grau de atendimento em relação aos seguintes pontos: ter uma visão clara do planejamento estratégico do negócio e seus objetivos, e ter um plano de atividades para que os objetivos e metas sejam alcançados. Quanto ao item mais expressivo em “atende parcialmente”, está relacionado a conseguir dividir o tempo e conciliar a gestão da rotina (atividades do dia a dia) com os planos que envolvem a estratégia. Chama atenção a contradição no item: conhece e utiliza ferramentas de gestão, que no bloco anterior (relacionado à organização), foi considerado uma fragilidade (teve um grau de atendimento parcial) e neste bloco, que é relacionado à liderança, não foi expressivo.

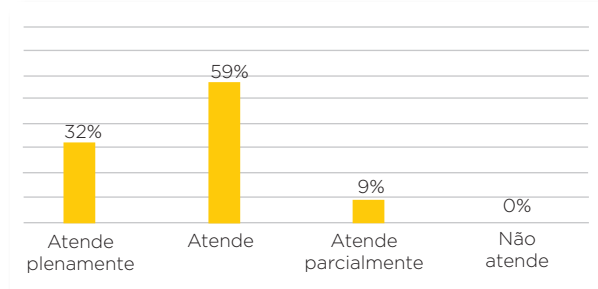
TABELA 2 – Foco em resultados em relação ao líder

Foco em resultados em relação ao líder	Atende Plenamente	Atende	Atende Parcialmente	Não Atende
Tem uma visão clara do planejamento estratégico, do negócio e de seus objetivos, e desdobra-os para sua área.	2	6	1	0
Sabe quais são os principais objetivos e metas da sua área, discute-os e alinha com seu superior imediato.	5	3	1	0
Conhece e utiliza ferramentas de gestão para elaborar planos de ação e estudar problemas e causas, estrutura que contemple PDCA – Planejamento, Executar, Monitorar e Corrigir, etc.	2	3	3	1
Sabe definir as prioridades de seu trabalho e tem um plano de atividades para que os objetivos e metas sejam alcançados.	1	7	1	0
Tem foco, consegue se concentrar nas suas atividades sem perder a atenção para o que precisa ser feito.	2	5	2	0
Consegue dividir o seu tempo e conciliar a gestão da rotina (atividades do dia a dia) com os planos que envolvem a estratégia.	1	4	4	0
Tem a visão geral da organização, conhece os macroprocessos e onde eles impactam em sua área.	2	5	2	0
TOTAL	15	33	14	1
PERCENTUAL	24%	52%	22%	2%

FONTE: Os autores (2017)

Em relação ao grau de atendimento da competência foco em resultados, no que se refere à equipe direta do líder, pode-se observar no GRÁF. 3 que 59% dos líderes consideram que atende e 32% avalia como atende plenamente.

GRÁFICO 3 - Foco em resultados em relação a equipe direta



FONTE: Os autores (2017)

Como pode-se observar na TAB. 3, o item de maior atendimento é: direciona a equipe na realização das ações necessárias para o alcance das metas, acompanhando o previsto por meio de um plano de ação estruturado. Chama atenção que os blocos anteriores mostraram fragilidades no uso das ferramentas de gestão, porém nesse bloco os gestores dizem estar utilizando um plano de ação estruturado. Para tanto, é necessário o uso de ferramentas de gestão.

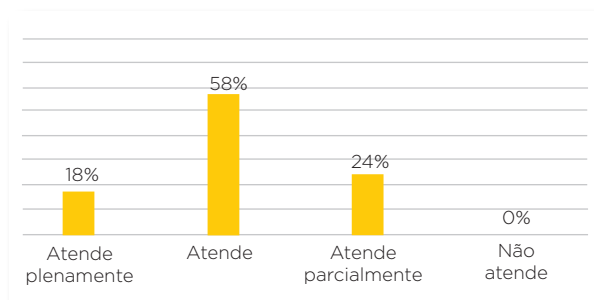
TABELA 3 - Foco em resultados em relação ao líder

Foco em resultados em relação à equipe direta	Atende plenamente	Atende	Atende parcialmente	Não atende
Define de modo participativo com a sua equipe de trabalho as ações necessárias para o alcance dos resultados almejados.	4	5	0	0
Direciona a equipe na realização das ações necessárias para o alcance das metas, acompanhando o previsto por meio de um plano de ação estruturado.	1	8	0	0
Aplica os recursos disponíveis para a realização das ações que visem o alcance das metas, além de orientar a equipe na otimização desses recursos.	3	5	1	0
Define com sua equipe, os objetivos de cada um, estabelecendo prioridades e determinando um prazo para a apresentação dos resultados.	3	6	0	0
Deixa claro para a equipe onde sua atividade impacta nos resultados da organização dentro de uma visão de processos.	4	3	2	0
Expressa de forma clara e simples para os colaboradores o que é esperado deles.	4	5	0	0
Comunica-se de forma contínua com os colaboradores, até que as dúvidas sejam sanadas, para evitar trabalho feito de forma incorreta e com isto evitar retrabalhos.	6	2	1	0
Monitora o processo, antes do prazo estabelecido terminar, organiza reuniões para saber se os objetivos efetivamente estão e ou serão alcançados.	2	6	1	0
Realiza treinamentos e/ou solicita, com objetivo de aperfeiçoamento.	2	6	1	0
Avalia o desempenho, faz uma análise baseada no atingimento ou não dos objetivos e dá <i>feedback</i> constante.	2	6	1	0
Estabelece plano de melhorias no caso de não atingimento das metas e/ou prazos.	1	6	2	0
TOTAL	32	58	9	0
PERCENTUAL	32%	59%	9%	0%

FONTE: Os autores (2017)

Para o bloco relacionado ao grau de atendimento da competência foco em resultados quanto ao relacionamento com os demais líderes, pode-se observar no GRÁF. 4 que 58% dos líderes consideram que atende e 24% avaliam como atente parcialmente.

GRÁFICO 4 - Foco em resultados em relação as demais lideranças da TI



FONTE: Os autores (2017)

Pode-se observar na TAB. 4, a seguir, que ficam bem homogêneos quanto aos itens avaliados como atende parcialmente. Pode-se considerar que existem líderes insatisfeitos com essa questão.

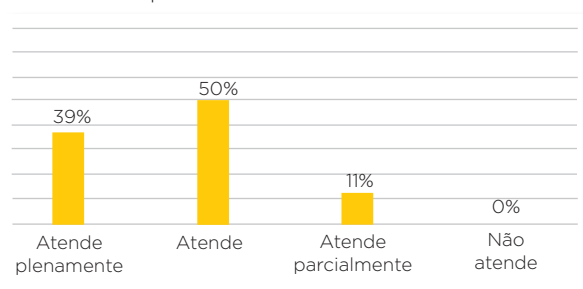
TABELA 4 - Foco em resultados em relação às demais lideranças da TI

Foco em resultados em relação às demais lideranças da TI	Atende plenamente	Atende	Atende parcialmente	Não atende
Define de modo participativo com as demais lideranças, principalmente da equipe de TI, as ações necessárias para o alcance dos resultados almejados.	1	5	3	0
Avalia onde suas atividades impactam nos processos de outras áreas do negócio e administra prazos e ações para que os resultados sejam positivos para ambas as partes.	1	6	2	0
Comunica-se de forma contínua com as demais lideranças, até que as dúvidas sejam sanadas, para evitar trabalhos paralelos e objetivos conflitantes.	2	5	2	0
Relaciona-se com demais líderes da organização, buscando trabalho em equipe e parcerias.	3	4	2	0
Sabe administrar os conflitos e buscar consenso para que os objetivos e metas sejam alcançados.	1	6	2	0
TOTAL	8	26	11	0
PERCENTUAL	18%	58%	24%	0%

FONTE: Os autores (2017)

Em relação ao bloco de atendimento da competência foco em resultados quanto ao relacionamento com as partes interessadas, pode-se observar no GRÁF. 5 que para 50% atende, e para 39% atende plenamente, o que pode ser considerado um excelente resultado.

GRÁFICO 5 - Foco em resultados em relação as demais partes interessadas



FONTE: Os autores (2017)

O grau de atendimento pode ser observado na TAB. 5, que contém avaliações bem positivas.

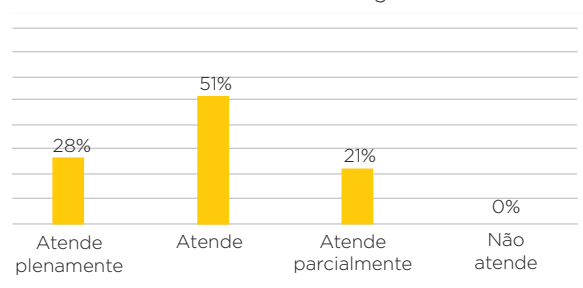
TABELA 5 - Foco em resultados em relação às demais partes interessadas

Foco em resultados em relação às demais partes interessadas	Atende plenamente	Atende	Atende parcialmente	Não atende
Ao se relacionar com fornecedores e terceiros, consegue estabelecer relacionamento de parceria (ganha - ganha).	3	5	1	0
Aplica as regras e condutas que a organização determina ao fazer negociações e acordos.	4	4	1	0
TOTAL	7	9	2	0
PERCENTUAL	39%	50%	11%	0%

FONTE: Os autores (2017)

Analisando-se de maneira geral o atendimento da competência foco em resultados, avaliando-se os blocos: organização, líder, equipe, equipes de líderes e partes interessadas, pode-se observar que, se somados os conceitos atende com 50% e atende plenamente com 28%, tem-se um total de 79% de conformidade.

GRÁFICO 6 - Foco em resultados - geral



FONTE: Os autores (2017)

Passa-se agora para a análise das demais questões abertas da pesquisa. Quando solicitados para apontar as três principais dificuldades para atuar com foco em resultados, os gestores fizeram comentários que foram agrupados nas seguintes categorias:

1. Estratégia/objetivos e metas com 5 apontamentos;
2. Processos com 4 apontamentos, equipes com 3 apontamentos;
3. Parceiros/pessoas com 2 apontamentos.

Relacionadas à estratégia foram apresentadas as seguintes dificuldades: “falta o planejamento estratégico estar traduzido em objetivos mais claros e específicos”, “ainda falta um estabelecimento mais claro de metas”, “falta de priorização das demandas relacionadas ao direcionamento estratégico”, “objetivos e metas desalinhados com as áreas, cada um vai para uma direção”, “perdemos muito tempo na resolução dos problemas, em apagar incêndios e alternância de prioridades”.

Em segundo lugar, referem-se a processos: “falta priorização do mapeamento e estabelecimento de processos críticos”, “processos deficientes”, “falta de cultura de orientação à processos e indicadores” e “documentação”.

Em terceiro lugar aparece a dificuldade de trabalhar em equipe com as demais áreas e lideranças: “falta de cooperação entre as equipes”, “quando dependendo de outras equipes para o atingimento dos meus resultados, em muitas ocasiões, as equipes preocupam-se somente com os seus resultados, mesmo que o meu dependa do seu trabalho”, “falha em processos de comunicação entre as áreas, demandas que surgem por fora sem passar pelo processo definido, clareza dos papéis e responsabilidades em projetos”.

Em quarto lugar encontram-se as categorias parceiros e pessoas com duas respostas. No que se refere a parceiros: “dificuldade em encontrar parceiros que atendam nossas necessidades” e “ineficiência de parceiros e fornecedores quanto aos resultados esperados”. Quanto a colaboradores: “falta de preparo de integrantes de algumas equipes” e “ falta de pessoas no quadro”.

Pode-se inferir uma certa incongruência com as respostas fechadas, que mostram índices mais elevados de não atendimento: relacionados a organização e estratégia, dificuldades em utilizar ferramentas de gestão e cultura para melhoria contínua, que não foram mencionadas de forma expressiva nas questões abertas.

Para a questão aberta relacionada a sugestões para que a competência de foco em resultados possa ser otimizada na área de TI da CECRED, as respostas foram agrupadas nas seguintes categorias: objetivos e metas, gestão e trabalho de equipes entre as

lideranças com 4 apontamentos, 3 apontamentos para processos: fornecedores, pessoas e marketing obtiveram 1 apontamento cada.

Em relação a objetivos e metas: “de tempos em tempos é necessário rever os objetivos e metas com as áreas”, “compartilhar as estratégias das áreas, conhecendo o cenário atual e o desejado”, “metas claras e definidas (e seu efetivo acompanhamento) com eliminação de retrabalhos e outras ações reativas que roubam nosso tempo e foco”, “melhorar o plano de TI em relação ao planejamento estratégico”.

No que refere à categoria gestão, houveram as seguintes considerações: “definir claramente papéis e responsáveis, buscar na medida do possível que as demandas sempre passam pelo processo correto (projetos, melhorias), envolvimento das pessoas corretas no momento correto”, “ferramenta mais adequadas para gestão das atividades executadas na TI”, “implementar uma cultura orientada à processos e indicadores” e “tomada de decisões baseada em números”.

Na categoria que se refere à sugestão para otimizar o trabalho em equipe: “buscar o comprometimento com todas as equipes”, “mais sintonia entre as áreas, os gestores precisam ter o entendimento de que o resultado é de todos”, “alinhamento constante entre as equipes” e “parceria das áreas de negócio na definição de soluções”.

Com três sugestões para a categoria processos: “implantação de processos críticos para o negócio”, “otimizar processos” e “padronizar documentação”. Para fornecedores, “maior profissionalização dos parceiros e fornecedores”, em pessoal “equalizar capacidade de pessoal com a demanda” para marketing “maior visibilidade dos processos e resultados de cada área da TI”.

Para a última pergunta aberta da pesquisa, onde os líderes responderam a seguinte questão: “Como posso, no futuro, ajudar a melhorar nossa equipe de líderes de TI?”

As considerações apresentadas não ensejam um comportamento específico do líder “como **eu** posso”, ou seja, comportamentos específicos que o líder deveria reforçar. As sugestões dadas apontaram para mudanças **nos outros**, ou seja, delegando a

responsabilidade para as outras áreas. Isto pode ser observado nas seguintes respostas: “proporcionando cada vez mais o trabalho em equipe e parcerias entre as equipes”, “troca de experiências das práticas adotadas com sucesso nas áreas”, “buscando e compartilhando práticas de gestão”, “comunicar-se com clareza garante total assimilação dos valores e princípios da organização. Sendo assim, é importante ouvir o que cada um tem a dizer”, “promovendo uma maior integração da equipe de gestão”, “creio que mais integrados possamos discutir e solucionar mais rapidamente algumas dificuldades que cada equipe enfrenta”, “ajudando a melhorar os processos com ideias e sugestões e disseminando uma cultura de comunicação interna eficaz”, “fortalecer as parcerias entre equipes”, “investir cada vez mais na capacitação e no desenvolvimento dos colaboradores”, “investir em treinamentos focados em liderança e planejamento estratégico, proporcionar entendimento das necessidades de negócio de forma clara para que

as ações de TI entreguem o que é relevante no planejamento estratégico”.

Agora passa-se para a análise geral entre as questões fechadas, onde o líder classificou como atende parcialmente (21%) e para as últimas duas questões abertas, nas quais os líderes podiam fazer suas considerações quanto às dificuldades e sugestões para otimizar a competência foco em resultados na área da TI da CECRED, que foram agrupados no QUADRO 1.

Cabe destacar que, embora os percentuais de atende parcialmente tenham ficado em apenas 21% relacionados às questões fechadas, a quantidade de apontamentos e conteúdo das respostas das questões abertas indicam a necessidade de atenção às dificuldades e fragilidades. Percebem-se certas similaridades entre temas, mas diferenças na ordem de prioridade, que são apresentadas no QUADRO 1.

QUADRO 1 - Dificuldades e sugestões para otimizar o foco em resultados

Prioridades (percepção)	Atendente parcialmente 21% das questões fechadas	Questão abertas relacionados a dificuldades	Questão abertas relacionadas a sugestões
1	Estratégia objetivos e metas	Estratégia objetivos e metas	Estratégia objetivos e metas
2	Ferramentas de Gestão	Processos	Ferramentas de Gestão
3	Trabalho em equipes entre lideranças	Trabalho em equipe entre lideranças	Trabalho de equipes entre as lideranças
4	Relacionadas ao próprio líder	Parceiros e pessoas	Processos, fornecedores, pessoas e marketing

FONTE: Os autores (2017)

Considerações Finais

Pode-se considerar que os objetivos iniciais do estudo foram alcançados. Foi identificado com as lideranças o seu entendimento sobre a competência foco em resultados. Dentro dos conceitos trazidos, constatou-se que somente alguns coincidem com o que é descrito pela competência Foco em Resultados da CECRED. Como não foram encontradas menção e referências à competência descrita pela empresa e utilizada em seus documentos orientativos de gestão por competências, sugere-se divulgação e sensibilização para que o conceito possa ser internalizado e seja referência para os gestores.

Com o objetivo de identificar o grau de atendimento dos comportamentos desejados para que a competência foco em resultados possa ser desenvolvida, pode-se constatar pelos resultados apresentados nos gráficos e tabelas que tiveram percentuais elevados de atende plenamente e atende. Ao considerar esses resultados, percebe-se que a competência de foco em resultados está bem consolidada na área de TI.

Também foi possível levantar as dificuldades e sugestões para aprimorar a competência foco em resultados os quais foram apresentados

no item 3. Embora os resultados das questões fechadas demonstrem alto grau de atendimento, para fins de melhoria contínua e consolidação da cultura de gestão nos resultados, sugere-se trabalhar com as dificuldades e sugestões apresentadas pelos líderes.

Outro ponto a ser considerado refere-se à importância de trazer o compromisso de otimizar o foco em resultados para uma esfera mais pessoal, da própria liderança, pois as respostas para a questão: “Como o líder pode contribuir para otimizar a competência foco em resultado?” trouxeram sugestões mais amplas, que ensejam mudanças na organização e nos demais líderes. Cabe a reflexão do que cada líder pode fazer, no que deve melhorar e qual seria sua contribuição.

Analisando-se as respostas dadas por cada gestor, de forma individual, percebe-se que alguns líderes estão situados em área estratégica, outros na tática e alguns se referem a questões operacionais, pode-se inferir a necessidade de um nivelamento para área estratégia e tática.

De forma geral, pode-se dizer que a falta de tradução do planejamento estratégico em objetivos e metas mais claras leva a uma dificuldade em priorizar as demandas e conseqüentemente a um desalinhamento das áreas, podem estar com noções de prioridades diferentes. As áreas por sua vez com prioridades diferentes, acabam tendo conflitos e dificuldades de relacionamento. Há de se considerar também os resultados coletivos, da equipe. Diante desse aspecto, vem a necessidade de ampliar a visão sistêmica, ou seja, as relações de interdependência e interação entre os diversos processos e pessoas da organização.

Para isso é importante que cada gestor entenda e aplique a competência do foco dos resultados além da sua área e perceba os projetos e resultados da Cooperativa como um todo. Porém é necessário ir além do trabalho em equipe dentro da área, expandindo para o trabalho em equipe com outros líderes e colaboradores das diversas áreas. A essência do cooperativismo tem foco no coletivo, no trabalho cooperativo entre as pessoas, onde os objetivos são compartilhados e a organização está aberta a aprendizagem de novas competências.

Para implantar uma cultura de resultados, os líderes precisam estar atentos às estratégias

do negócio, ou seja, para onde a empresa está indo e qual o caminho a seguir, além de utilizar as ferramentas de gestão para auxiliar no planejamento, resolução de problemas e conhecimento dos processos.

As recomendações para otimizar a competência foco em resultados seriam mais voltadas a trabalhos com a equipe de lideranças, para que se tornem uma equipe de alto desempenho de acordo com três pilares da proposta de Donier (2012):

- Primeiro pilar: na construção de um projeto comum compartilhado ou sonho coletivo, atendendo aos objetivos estratégicos, ou seja, onde a equipe quer chegar daqui a alguns anos.
- Segundo pilar: aprendendo a se conhecer e a se reconhecer mutuamente, a fim de garantir uma boa convivência e ampliar a capacidade de compartilhar e resolver problemas. Nas equipes coesas os membros confiam uns nos outros, envolvem-se em conflitos, comprometem-se com decisões e planos de ação conjuntos, chamam atenção dos colegas de maneira assertiva e focam no alcance de objetivos coletivos que trazem os resultados globais para a organização.
- Terceiro pilar: utilizando ferramentas de gestão.

Na prática, o primeiro pilar poderá ser trabalhado em reuniões com debates sobre o planejamento, para que os objetivos, metas e prioridades fiquem mais claros, com posterior alinhamento das áreas, de modo que sejam estabelecidos contratos coletivos compartilhados. Já o segundo pilar para trabalhar relacionamentos, administração de conflitos e coesão da equipe sugere: técnicas de *coaching* de equipe, aplicação de instrumentos de avaliação de perfil com posterior discussão na equipe e atividades de integração.

Para o terceiro pilar, das ferramentas de gestão, seria importante fazer nivelamento conceitual intercalando com oficinas de prática por meio de exercícios estruturados, e posteriormente incorporar o uso das ferramentas no dia a dia de trabalho.

Referências

- ALMEIDA, M. I. R. **Manual de planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas, 2000.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- DRUCKER, P. **Fator humano e desempenho**. São Paulo: Pioneira, 1977.
- FEIJOO, J. P. A gestão das pessoas e do conhecimento nas organizações: os desafios das próximas décadas. **E-journal of International Relations**, Lisboa, v. 2, n. 1, p. 97-118, Primavera 2011.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 1999.
- FONSECA, A.M. de O.; PORTO, J. B.; BORGES-ANDRADE, J. E. Liderança: um retrato da produção científica brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 3, p. 290-310, maio/jun. 2015.
- HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores**. São Paulo: EPU, 1986.
- KOTLER, P. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.
- LENCIONI, P. **Os cinco desafios das equipes**. Rio de Janeiro: Sextante, 2015.
- LIMA, J. de. **Gestão e cultura de resultados**: o modelo para gerir e liderar pessoas realizadas e empresas vencedoras. São Paulo: Gente, 2015.
- LOENERT, M. A. Motivação e liderança: um trabalho em equipe nas organizações. **RECADM**: Revista Eletrônica de Ciência Administrativa, Campo Largo, v. 1, n. 2, nov. 2003.
- LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MOSCARDINI, T. N.; KLEIN, A. Educação corporativa e desenvolvimento de lideranças em empresas multisite. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 1, p. 84-106, jan./fev. 2015.
- SANT'ANNA, L. L.; PASCHOAL, T.; GOSENDO, E. E. M. Bem-estar no trabalho: relações com estilos de liderança e suporte para ascensão, promoção e salários. **RAC**: Revista de Administração Contemporânea, Rio de Janeiro, v. 16, n. 5, p. 744-764, set./out. 2012.
- SILVERMAN, D. **Interpretação de dados qualitativos**: métodos para análise de entrevistas, textos e interações. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- SITA, M. et al. **Ser mais com equipe de alto desempenho**: como recrutar, selecionar, treinar, motivar e dirigir equipes para superar metas. São Paulo: Ser Mais, 2012.

- Recebido em: 31/10/2016
- Aprovado em: 21/03/2017