

## VIII-104 – GESTÃO DO DESEMPENHO E DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS-SITEL

### **Michele Assumpção Deboita<sup>(1)</sup>**

Química Licenciada pela Universidade Luterana do Brasil. Especialista em Educação Ambiental pelo Centro Universitário La Salle. Empregada da Companhia Riograndense de Saneamento - CORSAN.

### **Selene Beatriz Castellã Pergher<sup>(1)</sup>**

Engenheira Civil pela Pontifícia Universidade Católica do RS. Especialista em Saneamento Ambiental pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Empregada da Companhia Riograndense de Saneamento - CORSAN.

### **Valdete Izabel Tiecher<sup>(1)</sup>**

Economista pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Especialista em Gestão Ambiental pela Pontifícia Universidade Católica do RS. Empregada da Companhia Riograndense de Saneamento - CORSAN.

### **Ary Maoski<sup>(1)</sup>**

Psicólogo pela Universidade Católica do Paraná. Especialista em Recursos Humanos e ex coordenador do curso de pós graduação em Administração da Fundação UFPr.. Consultor em gestão empresarial e sócio da Hoperações – Consultoria e Assessoria em Saneamento. Tel: (41) 99341452 email:ary@hoperacoes.com.br

**Endereço<sup>(1)</sup>:** BR 386, Km419, Via 3, Pólo Petroquímico – Bairro Bom Jardim - Triunfo - RS - CEP: 95853000 - Brasil - Tel: (51)32155434- e-mail: [michele.deboita@corsan.com.br](mailto:michele.deboita@corsan.com.br)

### **RESUMO**

O presente trabalho é uma análise do processo de avaliação e desenvolvimento de lideranças da CORSAN-SITEL, Superintendência vinculada à Diretoria Técnica da Companhia Riograndense de Saneamento. Inicialmente traz o conceito de lideranças e de avaliação e do desenvolvimento destas na empresa. O objetivo foi viabilizar encaminhamentos de melhoria na gestão de pessoas da empresa, quanto à necessidade de implantação do desenvolvimento individual de cada líder. Para tanto, foi realizado um projeto-piloto junto aos empregados da CORSAN-SITEL objetivando validar esse processo na empresa. Os resultados obtidos a partir da aplicação do Sistema de Desenvolvimento de Lideranças evidenciaram para a empresa um ganho não somente gerencial, mas também um aumento de sua produtividade e motivação das pessoas. Por sua vez, o desenvolvimento de lideranças na empresa contribuiu substancialmente para uma maior qualificação da gestão e maior empenho por parte de seus líderes e empregados, podendo ser utilizado como ferramenta de gestão.

**PALAVRAS-CHAVE:** CORSAN-SITEL, Gestão de Lideranças, Avaliação de Desempenho.

### **INTRODUÇÃO**

O mundo empresarial está em um momento de exaustivas discussões e busca de soluções para os problemas relacionados à avaliação de lideranças e ao seu desenvolvimento em empresas públicas. Estão entre estes problemas, a inconstância na continuidade da permanência das lideranças, principalmente quando possuem função de chefia; a cultura dos processos de avaliação e desenvolvimento das mesmas; a ausência de processos para a sua identificação e a insegurança dos líderes em submeterem-se ao processo de avaliação. Paralelo a isto, as empresas públicas enfrentam cada vez mais a crescente exigência e adequação a compromissos com a melhoria contínua e com os modelos de qualidade dos seus processos. Este cenário envolve a aplicação de critérios de excelência de gestão ao modelo de gerenciamento das empresas, implicando uma melhoria contínua nas competências, habilidades e atitudes dos seus gestores. A sobrevivência e a sustentabilidade das empresas públicas dependerá num futuro bem próximo, da capacidade de atualizar seus modelos de gestão, tendo em vista a adequação destes modelos ao cenário atual.

A implementação do processo de desenvolvimento de lideranças nas empresas públicas, buscando o envolvimento dos indivíduos na busca de maior produtividade, melhor relacionamento e melhores resultados, poderá colaborar para a conceitualização de lideranças na empresa, a identificação de líderes em potencial, a discriminação das suas funções, as metodologias de avaliação e o seu desenvolvimento. Espera-se obter uma aprendizagem significativa, que proporcione uma mudança de atitudes, não somente como colaborador da empresa, mas como cidadão consciente e participativo do necessário processo de mudança e de desenvolvimento pessoal e profissional para o alcance de resultados positivos dentro e fora da organização.

Este trabalho tem por objetivo, destacar a necessidade das organizações estabelecerem Programas de Desenvolvimento das Lideranças para que os mesmos possibilitem sustentação às operações atuais e o crescimento contínuo da organização. Na busca do objetivo é detalhada a experiência da prática de gestão adotada pela SITEL – Superintendência de Tratamento de Efluentes Líquidos – RS, vinculada à Diretoria Técnica da CORSAN, referente ao Programa de Gestão de Desempenho e Desenvolvimento das Lideranças como instrumento relevante para o crescimento profissional das pessoas e a conseqüente melhoria dos resultados organizacionais.

## CONTEXTUALIDADE DO TEMA: DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS

A necessidade das organizações de contar com pessoas desenvolvidas e preparadas para assumir a responsabilidade pelos desafios e resultados, obrigam as empresas investirem cada vez mais no treinamento e formação dos seus recursos humanos e principalmente de suas lideranças.

### Definição do Problema

É possível estabelecer um Programa de Desenvolvimento de Lideranças em uma empresa pública como a CORSAN?

### Situação Problemática

A mentalidade dos atuais gestores necessita de mudanças, pois é, provavelmente, o maior obstáculo que encontramos ao avaliar e programar o desenvolvimento de pessoas e lideranças dentro da organização, visto que o fator humano é fundamental para a execução de qualquer atividade dentro da empresa. Por conseguinte, a organização necessita de sistemática de avaliação capaz de acompanhar o crescimento das pessoas que nela exercem suas atribuições. Contudo, é necessário obter um acompanhamento eficiente e, ao mesmo tempo, fazer uma ligação com os propósitos maiores não só das unidades a que essas pessoas estejam vinculadas, mas também com os propósitos da organização como um todo.

Para Luís César G. de Araújo:

Ousar, agir, empreender e assumir riscos são palavras que inexistem em obras anteriores aos anos 90, com certeza. A razão disso é o mundialismo dos negócios, a gigantesca concorrência e a busca (e manutenção) incessantes de novos clientes e consumidores que não permitem ações amadoras que, com freqüência, levam empresas “ladeira abaixo”. Ademais, a velocidade exigida hoje não é a mesma de tempos passados. (2008, p.91).

Sabemos que há gestores e gestores, uns são verdadeiros líderes, outros não. Mas anteriormente a essa classificação, é necessário que sejam esclarecidas as definições de gestor e líder para que possam ser definidas as suas funções, as competências necessárias para a execução dessas funções e os Programas de Desenvolvimento dos mesmos. Drucker (1996) ressalta uma questão importante, ao assegurar que para ser líder é necessário ter seguidores, pois sem eles a liderança não existirá. Ao ressaltar este ponto, o autor apóia a idéia de que não escolhemos ser líderes, mas somos escolhidos. Por assim dizer, a liderança não é algo comprável ou possível de aprendizado, ela é fruto de suas atitudes com aqueles que o cercam. O autor complementa: “o líder eficaz não é alguém admirado. É alguém cujos seguidores fazem as coisas certas. Popularidade não é liderança. Resultados sim!”.

Através do esclarecimento do conceito de lideranças e de um planejamento para o Desenvolvimento de Competências de Lideranças nas empresas, será possível a agregação de valor aos ativos intangíveis das mesmas, com consistência e eficácia porque, segundo Araujo:

Não existe um único modo de aplicar os processos de Desenvolvimento de Pessoas, Todavia, seja qual for o nível de aplicação, é importante saber que a sua finalidade é bastante nítida à medida que os resultados esperados ao término de tal procedimento são exemplificados por intermédio do aumento da eficácia organizacional, melhoria do clima organizacional, da redução de absenteísmo e da elevação de conhecimento das pessoas. (2008, p.99.).

O momento em que vivemos é de correção de atitudes de comodismo e desatualização. Há a necessidade de motivar as lideranças para estarem abertas a mudanças nos procedimentos de gestão empresarial. Esta abertura requer a participação de profissionais de todas as áreas, independentemente de cargo ou grau de responsabilidade, em um processo que deve ser encarado com naturalidade e maturidade, pois além de muito dinâmico, está voltado para as exigências da sociedade e sua economia de mercado.

### **Delimitação do Problema**

O estudo pretende abordar, à luz da teoria da Gestão de Pessoas, o processo de Desenvolvimento de Lideranças da CORSAN, inicialmente em uma das suas Superintendências, denominada Superintendência de Tratamento de Efluentes Líquidos – SITEL, vinculada à Diretoria Técnica. A implementação de um sistema de desenvolvimento de lideranças, tem como intenção o aprimoramento do desempenho empresarial e das pessoas. Por esta razão, este processo baseia-se na premissa de que a organização irá, periodicamente, analisar e avaliar seu sistema de desenvolvimento de competências de seus líderes, para identificar oportunidades de melhoria e implementá-las.

O estudo ficará restrito às relações existentes na SITEL, e mais especificamente às lideranças dessa Superintendência durante o período de 2009-2010 que, no entanto interagem com todas as partes interessadas dentro e fora da organização como um todo.

As possíveis alterações na cultura organizacional decorrente do processo de mudança não serão alvo de estudo, pelo menos à princípio.

No que concerne ao período escolhido, a delimitação deve-se a três fatores:

- A vinculação da Superintendência SITEL à Diretoria Técnica da CORSAN à partir de 2009, alterando o seu corpo gerencial;
- A necessidade de implementação de prática de gestão para a identificação, avaliação e desenvolvimento de lideranças, identificada em relatórios de Avaliação elaborados por examinadores dos Prêmios Nacional da Qualidade em Saneamento – PNQS e Gaúcho de Qualidade e Produtividade – PGQP;
- A definição em Planejamento Estratégico da implementação das Normas ISSO, trazendo alguns requisitos e exigências.

### **Relevância do Estudo**

Admitido o poder e a agregação de valor do desenvolvimento de competências das pessoas e, principalmente das lideranças de uma organização, possuir um instrumento para que esse processo provoque os gestores na busca pelo seu melhor desempenho gerencial passa a ser um dos principais objetivos para o alcance de bons resultados para a empresa. No que diz respeito ao objeto do presente estudo, identificar, avaliar e planejar o desenvolvimento das lideranças da CORSAN-SITEL é primordial para a sua gestão. Além de auxiliar na identificação das competências de que uma função necessita; auxilia na identificação das competências que o colaborador possui; no fornecimento de treinamentos ou na tomada de ações para o atendimento às necessidades identificadas; na obtenção de registros de educação, treinamento, habilidades e experiência; na avaliação do aumento de competência das pessoas e lideranças e na medição da eficácia e influência na organização. Isso é gestão por competências: Saber os conhecimentos, as habilidades, as atitudes ou os comportamentos que a empresa precisa ter em seus empregados e lideranças, para que todos, de forma orientada e organizada, possam alcançar os objetivos e metas traçadas.

A gestão por Competências proporciona para a empresa maior produtividade; assertividade; ambientes participativo e motivacional; comprometimento dos empregados e lideranças; torna as gerências e equipes mais fortalecidas; ter foco em resultados; ter mais competitividade e um diferencial de mercado e a valorização do capital humano.

### **Tipo de estudo**

A busca por metodologias estratégicas que estimulem a participação dos empregados, desenvolvam seu senso crítico e tornem o repasse do conhecimento aos demais colegas é uma preocupação e, por isso, merecedora de especial atenção. Esta metodologia foi originada nas reuniões do Sistema de Gestão da SITEL na tentativa de esclarecer assuntos relacionados ao desenvolvimento de competências.

### **Definições**

Avaliação de Desempenho 360º:

PDI – Plano de Desenvolvimento Individual

Liderança: Processo de conduzir um grupo de pessoas, transformando-o numa equipe que gera resultados. É a habilidade de motivar e influenciar os liderados, de forma ética e positiva, para que contribuam voluntariamente e com entusiasmo para alcançarem os objetivos da equipe e da organização.

## METODOLOGIA

Para a construção do Programa de Gestão do Desempenho e Desenvolvimento das lideranças foram realizadas as seguintes etapas:

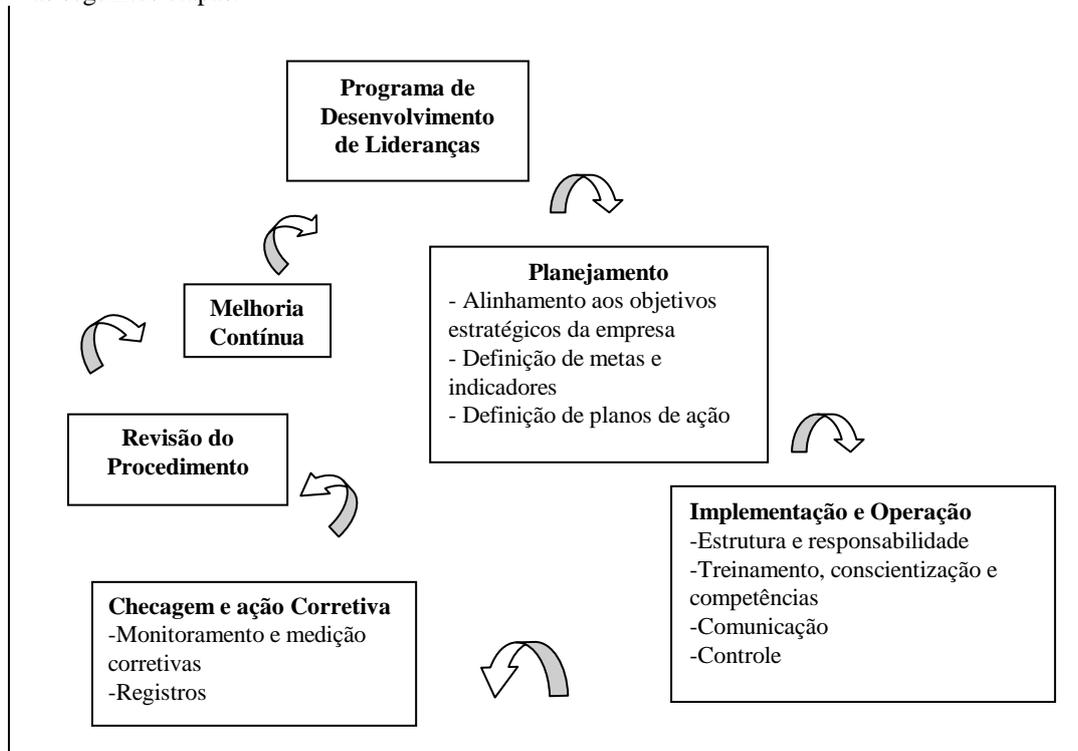


Figura 1: Ciclo do Desenvolvimento do Programa de Desenvolvimento de Lideranças

### 1ª Etapa: Elaboração do projeto de Gestão do Desempenho e Desenvolvimento das Lideranças

Esta etapa ocorre com a realização de reuniões com a equipe de coordenação e oficinas de trabalho com todos os empregados com o objetivo de buscar e definir juntos qual a metodologia a ser utilizada que mais se adapte às características da SITEL.

### 2ª Etapa: Definição das Competências consideradas relevantes para as Lideranças da SITEL

Nesta identificação participam todos os empregados da instituição, seguindo um roteiro previamente definido pela equipe coordenadora do Programa.

O procedimento para a identificação das competências necessárias a serem avaliadas nas lideranças da Superintendência seguiu as seguintes etapas:

- 1- Definição de possíveis competências a serem avaliadas nas lideranças pelos participantes da elaboração do projeto;
- 2- Análise das competências a serem avaliadas pelo Superintendente
- 3- Escolha das lideranças que serão avaliadas pela equipe e pelo Superintendente;
- 4- Elaboração de ferramenta para a identificação das competências consideradas importantes para a avaliação;
- 5- Aprovação da ferramenta de identificação pela equipe e Superintendente;
- 6- Apresentação do Projeto de Implantação da Avaliação 360° na SITEL aos empregados e lideranças e discussão sobre a metodologia;
- 7- Solicitação de preenchimento da ficha de identificação das competências a serem avaliadas pelos empregados da Superintendência SITEL;
- 8- Realização de tabulação das fichas preenchidas.
- 9- Identificação das principais necessidades a serem avaliadas nas lideranças.

### Resultados da 2ª Etapa:

Conforme tabulação para a identificação das competências a serem avaliadas, foram apresentados os seguintes resultados:

<u>COMPETÊNCIA</u>	<u>PERCENTUAL DE ESCOLHA</u>
<u>Trabalho em Equipe</u>	<u>95,3%</u>
<u>Comunicação</u>	<u>76,7%</u>
<u>Gerência de Pessoas</u>	<u>76,7%</u>
<u>Estratégia e Ação</u>	<u>65,1%</u>
<u>Senso de Comprometimento</u>	<u>62,8%</u>
<u>Aprendizagem Contínua da Equipe</u>	<u>55,8%</u>
<u>Capacidade de Negociação</u>	<u>30,2%</u>
<u>Visão</u>	<u>18,4%</u>
<u>Criação de Valor</u>	<u>15,8%</u>
<u>Aprendizagem do Avaliado</u>	<u>5,26%</u>
<u>Conhecimento dos processos para melhor gerenciá-los</u>	<u>5,26%</u>

Figura 2: Quadro de Competências identificadas como necessárias a serem avaliadas nas lideranças

### 3ª Etapa: Avaliação do Desempenho das Lideranças

De acordo com as competências definidas foram elaborados os instrumentos. A metodologia adotada está estruturada para que as Lideranças obtenham “feed back” de todos os níveis hierárquicos. Assim um Líder é avaliado pelos seus subordinados, pelos seus pares (lideranças de mesmo nível hierárquico do avaliado e pelo superior imediato). Um aspecto relevante na metodologia adotada é a auto-avaliação feita adotando os mesmos instrumentos de coleta de dados.

Como meu chefe percebe o meu desempenho?

Como meus pares percebem o meu desempenho?

Como meus subordinados consideram o meu desempenho?

Como eu avalio o meu desempenho na função de liderança?

Estes resultados possibilitam que a Liderança avaliada possa analisar as diferentes óticas das pessoas, com as quais convive profissionalmente. Tem a respeito do seu desempenho, inclusive, as divergências que eventualmente possam existir entre estas percepções. O resultado desta análise feita em profundidade colabora para que o avaliado possa identificar os aspectos do seu desempenho que necessitam ser melhorados e/ou fortalecidos. Os resultados desta análise são utilizados para a elaboração do Plano de Desenvolvimento Individual – PDI de forma consistente.

### Resultados da 3ª Etapa:

#### RESULTADOS DAS AVALIAÇÕES:

a) Número de lideranças avaliadas: 10

Comentários: Foram avaliadas as chefias de Departamentos, o Superintendente e os empregados do Sistema de Gestão SITEL – SGS.

b) Número de empregados da Superintendência SITEL, no período da avaliação: 79

c) Número de empregados que receberam as avaliações: 73

Comentários: Número de empregados afastados pelo INSS, impossibilitados de participar do processo: 02. Número de empregados com período de permanência inferior a seis meses na Superintendência: 04

d) Número de avaliações das lideranças devolvidas: 132

Comentários: Considera-se as avaliações de pares e subordinados.

e) Número de auto-avaliações das lideranças devolvidas: 10

Comentários: 100% das lideranças realizaram a auto-avaliação, demonstrando o comprometimento com o processo e contribuindo para o bom desenvolvimento do PDI.

Quanto às necessidades identificadas no desempenho das lideranças avaliadas na SITEL, podemos destacar:

### **Trabalho em Equipe:**

Quanto à habilidade para alcançar resultados através do entrosamento com outras pessoas.

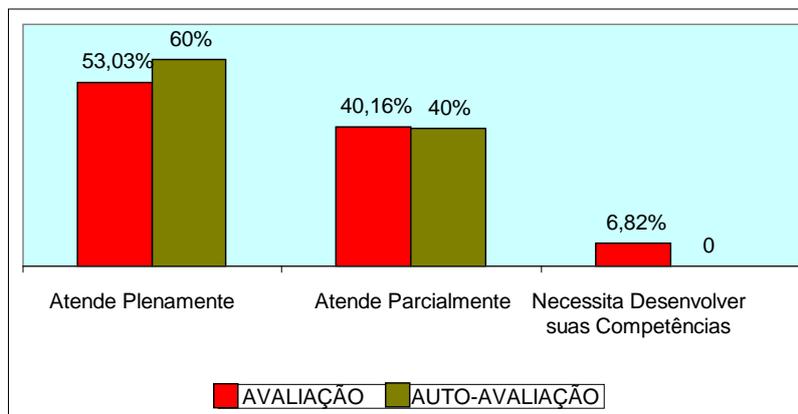


Figura 3: Necessidade identificada no processo de avaliação de lideranças – SITEL: Trabalho em Equipe

### **Comunicação:**

Quanto ao processo de comunicação com superiores, pares e colegas de trabalho.

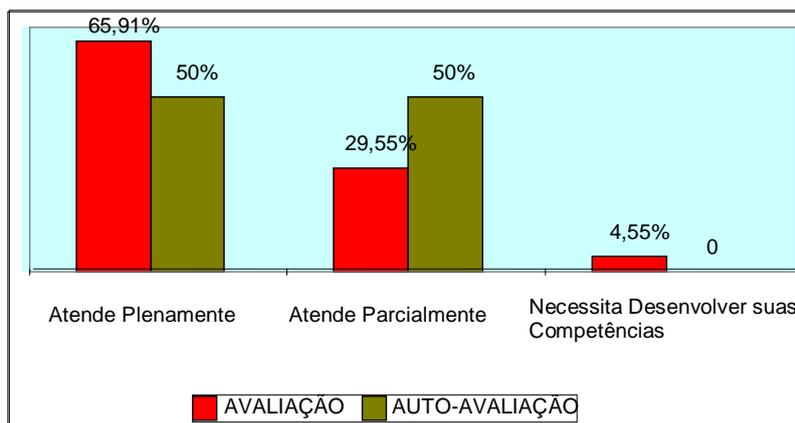


Figura 4: Necessidade identificada no processo de avaliação de lideranças – SITEL: Comunicação

### **Sugestões evidenciadas nas avaliações:**

- Desenvolver maior comunicação com pares e subordinados.
- Realizar treinamento em gestão empresarial.
- Realizar treinamento em planejamento estratégico.
- Realizar treinamento em liderança.
- Estimular o comprometimento da equipe através da valorização.
- Estimular o envolvimento da equipe nos Projetos da Superintendência.

### **4ª Etapa: Plano de Desenvolvimento Individual – PDI**

Como resultado desta análise a Liderança Avaliada planeja o seu PLANO DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL – PDI onde o avaliado identifica as oportunidades de melhoria para o seu crescimento. O PDI consiste na formalização de compromissos pessoais com o seu crescimento profissional e pessoal. Cada Liderança elabora o seu Plano de Desenvolvimento Individual e apresenta ao seu superior imediato. Deste consenso é gerado o PDI definitivo para o período. Periodicamente deverá ser realizado o acompanhamento e avaliado o andamento dos compromissos assumidos.

O PDI passa a ser o instrumento norteador do desenvolvimento das Lideranças.

### 5ª Etapa: Programa de Desenvolvimento Corporativo da SITEL

A Equipe coordenadora realiza análise global dos resultados de todo o processo e identifica as necessidades comuns de capacitação e desenvolvimento, ilustradas na 3ª Etapa, gerando o Plano de Desenvolvimento Geral.

Com base no Plano de Desenvolvimento Geral, buscando atender e tratar as necessidades identificadas, a Superintendência executou em novembro de 2011, um trabalho de Desenvolvimento de Lideranças, de maneira intensiva em quatro dias inteiros. Foram reunidas as lideranças da SITEL em cargo efetivo e os possíveis líderes de cada setor. Baseado numa visão sistêmica que valoriza o capital emocional e espiritual da empresa deu-se andamento ao trabalho, denominado: “Liderança e Gestão Intuitiva: um novo olhar sobre a velha maneira de conduzir pessoas e processos”, que abordou novos e velhos estilos de liderar, os atributos necessários a um líder moderno e as questões de comunicação e liderança numa revisão de conceitos e pré-conceitos.

Considera-se o resultado atingido um dos melhores já desenvolvidos na Superintendência e a avaliação da coordenação do trabalho sugere a continuidade do mesmo.

### RESULTADO GERAL

Com a implantação do Programa de Gestão do Desempenho e Desenvolvimento das Lideranças a organização alcança um desempenho positivo crescente e bastante satisfatório. Algumas evidências que comprovam estas melhorias são descritas a seguir:

- Valorização e reconhecimento do Desempenho Profissional como fator decisivo para o sucesso das organizações;
- Programas de Desenvolvimento e Treinamento adequados às reais necessidades da empresa e de seus colaboradores;
- Comprometimento das Lideranças com o seu próprio desenvolvimento;
- A participação de todos empregados no processo de avaliação do desempenho gera maior comprometimento com os resultados
- Elevação do nº de horas de capacitação por funcionário e da qualidade do processo de ensino aprendizagem
- Redução de custos com o treinamento pela adequação dos mesmos às reais necessidades;
- Motivação de todos os envolvidos

### CONCLUSÕES

Desenvolver as lideranças da organização criando as condições para que elas próprias assumam a responsabilidade pelo seu crescimento pessoal e profissional é o mais seguro. O desenvolvimento do próprio potencial, por meio da Gestão do Desempenho é uma boa alternativa para as organizações que estão na busca da excelência, pois possibilita o equacionamento de uma das grandes dificuldades existentes na gestão de pessoas que é a motivação e comprometimento das lideranças e empregados com os resultados organizacionais.

### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ARAUJO, Luis César G. de. **Gestão de Pessoas: Estratégias e Integração Organizacional**. São Paulo: Atlas, 2008.
2. DRUCKER, Peter F., **O Líder do Futuro**. São Paulo: Futura, 1996.
3. LUCENA, Maria Diva da Salette. **Avaliação de Desempenho**. 1 ed. São Paulo :Atlas, 1992.
4. CORSAN. **Mapa Estratégico**. Porto Alegre, 2009.