

A BUSCA POR LÍDERES: UM ESTUDO DE CASO EM COOPERATIVAS DO EXTREMO-OESTE DE SANTA CATARINA E CLIENTES DA EMPRESA DATRILHA TREINAMENTOS LTDA.

Josiane Romancini¹

RESUMO

O objetivo com esta pesquisa foi investigar como as cooperativas do Extremo-Oeste de Santa Catarina e os clientes da empresa DaTrilha Treinamentos Ltda. percebem a captação e manutenção de líderes dentro de suas empresas e no cenário regional. A metodologia utilizada neste trabalho foi a pesquisa bibliográfica e análise de conteúdo. Os resultados revelaram que essas cooperativas preferem primeiro buscar em seus quadros internos funcionários que estejam aptos para assumirem postos de chefia, e caso não encontrem, buscam o recrutamento externa. Após recrutar e selecionar, essas empresas treinam e qualificam os futuros líderes para que possam, além de conhecer o negócio, fazer uma boa gestão na cooperativa, influenciando colaboradores e cooperados. Ao final deste trabalho foram apontadas algumas sugestões para o aperfeiçoamento do estudo realizado e futuras questões para novas pesquisas.

Palavras-chave: Liderança. Recrutamento. Seleção.

1 INTRODUÇÃO

Liderança é mais do que atribuir tarefas para que os funcionários as executem. Liderar é exercer uma influência interpessoal, é um fenômeno social, uma capacidade de influenciar pessoas por meio de ideias, exemplos e ações, é fazer com que os indivíduos atinjam metas propostas ou passem a acreditar em crenças ou conceitos ditos por quem está liderando (KNAPIK, 2008).

Quando se fala nesta pesquisa sobre liderança o termo estará sendo explanado em nível gerencial. Objetiva-se também, demonstrar o quão importante é o papel do líder em uma empresa e ao mesmo tempo como é difícil encontrar e formar um líder que sucederá o atual, dando, assim, continuidade e aprimorando o trabalho que já estava sendo desenvolvido.

Um dos grandes desafios dos líderes é conseguir unir esforços e inteligências de diferentes pessoas que os cercam dentro da empresa para a realização de tarefas, metas e objetivos em prol da organização. E como as empresas necessitam cada vez mais de um líder dinâmico, que traga os resultados esperados a elas, surge a curiosidade de saber como tais líderes são identificados no ambiente regional e como são captados e mantidos por tais empresas.

O objetivo com este artigo é investigar como as cooperativas do Extremo-Oeste de Santa Catarina e os clientes da empresa DaTrilha Treinamentos Ltda. percebem a captação e manutenção de líderes dentro de suas empresas e no cenário regional.

A escolha do caso justifica-se em razão de algumas dessas cooperativas trabalharem há mais de 10 anos com a empresa DaTrilha, o que permite uma análise longitudinal do caso. A metodologia utilizada foi uma pesquisa de caráter documental, em que foram levantadas as documentações legais junto à DaTrilha para conhecer as cooperativas que são seus clientes. Bibliográfico para a fundamentação do trabalho. Os dados foram analisados por meio de análise de conteúdo quando a pesquisadora tentou “investigar e construir um conhecimento analisando o discurso das pessoas pesquisadas.” (BARDIN, 2004); o instrumento utilizado para esta pesquisa foram entrevistas semiguaiadas com instrumento semiestruturado (uma questão fechada e o restante das perguntas abertas).

¹ Mestre em Turismo e Hotelaria pela Universidade do Vale do Itajaí; Especialista em MBA em Gestão de Recursos Humanos pelo Centro Universitário Internacional; jromancini@uol.com.br

2 LIDERANÇA, HABILIDADES E COMPETÊNCIAS

Pode-se dizer que o processo da liderança é bastante complexo, pois os gestores são responsáveis diretos pela sobrevivência e pelo sucesso da organização na qual estão inseridos, e cada sucesso ou fracasso da empresa é o sucesso ou fracasso de um ou mais gerentes. E a excelência empresarial está relacionada com a experiência empresarial. Logo “[...] as principais habilidades e ferramentas gerenciais quase sempre se resumem em uma característica fundamental: a liderança.” (CHIAVENATO, 2002 p. 147).

Segundo Chiavenato (2002), cada pessoa tem suas aspirações, objetivos, preferências, características, talentos e habilidades, tornando-se assim uma pessoa única no mundo e ao construir uma equipe de trabalho, as pessoas se destacam por suas diferenças individuais. Assim, para que as pessoas possam trabalhar satisfeitas e em equipe elas precisam de uma boa liderança.

Wagner III e Hollenbeck (2003) comentam que existem muitas teorias sobre liderança e que seria impossível tentar explicar todas, porém ignorar abordagens importantes para tentar simplificar discussões poderia dar a falsa impressão da real complexidade que envolve esse processo. Uma característica comum visualizada pelos autores é que um bom líder deve ter a capacidade de influenciar pessoas e que essa influência deve ser, em certa medida, aprovada por seus seguidores.

Druker (2006 apud KICH; PEREIRA, 2011, p. 1050) comenta ainda que “[...] um líder não precisa ser necessariamente amado ou admirado, pois popularidade não é liderança e sim resultados.” Afinal, para uma empresa um líder deve ir além de ter carisma, é necessário também que traga lucros e resultados.

Todavia, liderar é exercer influência sobre outras pessoas. Vale lembrar, também, que a “posição hierárquica dentro da empresa não faz necessariamente do executivo um líder, pois nem todo chefe é líder e nem todo líder é chefe.” (KICH; PEREIRA, 2011 p. 1051). Há muitas pessoas dentro das empresas que não têm um cargo de liderança, porém exercem grande influência entre os seus colegas de trabalho.

Partindo dessa lógica, Kich e Pereira (2011 p. 1051) comentam que “[...] há pessoas que, mesmo ocupando cargos de chefia, não exercem liderança, o máximo que conseguem é obediência por coação ou por interesses particulares das pessoas a quem chefiam.” É sabido que um líder mais coercitivo influenciará as pessoas pela punição, oprimindo, alienando e fazendo com que a equipe seja submissa a ele. Porém, com o dinamismo em que o mercado se encontra hoje, nem todas as pessoas conseguiriam se enquadrar nesse contexto, pois a equipe não estará motivada e apta a buscar o sucesso da empresa.

Para Chiavenato (2002), a liderança acontece em uma determinada situação, ocorrendo em uma estrutura social decorrente da distribuição de autoridade de tomar decisões e o grau em que uma pessoa demonstra qualidades de liderança. Depende não somente das características individuais de cada pessoa, mas também das características da situação na qual ela se encontra. Trata-se de uma relação funcional que existirá somente quando um líder for percebido por um grupo como possuidor ou controlador de meios para a satisfação de suas necessidades. Porém, sem a existência desse grupo, a liderança não aconteceria.

O autor comenta também que a liderança é igualmente dirigida pelo processo da comunicação humana, pois ela pode ser definida como a arte de induzir as pessoas a cumprirem suas obrigações com zelo e atenção, influenciando-as a fazerem aquilo que realmente devem fazer. Pode-se dizer, também, que o líder surge para atingir não apenas os objetivos organizacionais, mas para satisfazer os objetivos de toda a equipe com qual trabalhará. Assim, a pessoa que der maior assistência e orientação ao grupo, escolhendo soluções ou ajudando a encontrar as melhores respostas para seus problemas, para que estas atinjam um estado satisfatório, tem maiores possibilidades de ser considerado um líder.

Percebe-se que além de ligar todas essas responsabilidades, cabe ao líder também integrar a sua equipe à missão e à visão da empresa.

Chiavenato (2002 p. 150) comenta que “[...] liderança é uma questão de redução da incerteza do grupo, onde a liderança é um processo contínuo de escolha que permite o grupo caminhar em direção à sua meta, apesar de todas as suas perturbações internas ou externas.” Por isso, é importante que o líder saiba equilibrar a empresa interna e externamente, conhecendo seus pontos fortes e fracos (internos), suas ameaças e oportunidades (externas) para compreender qual a melhor estratégia a ser implantada frente ao mercado que está tão competitivo.

Surge, então, a partir desse pensamento, a necessidade de os líderes serem cada vez mais eficazes, estarem em constante desenvolvimento e aperfeiçoamento, autoconhecendo-se e tendo a consciência cada vez maior de que não

são detentores de todo o saber, e isso poderá auxiliar na formação e fortalecimento de uma equipe capaz de atingir os resultados tão almejados de toda organização.

Chiavenato (2002) explica que o líder, para ser bem-sucedido perante sua equipe, deve saber lidar com aspectos relativos à motivação, à comunicação, às relações interpessoais, ao trabalho em equipe e à dinâmica de grupo. Hrebiniak (2006 apud KICH; PEREIRA, 2011 p. 1052) advoga que a liderança “deve motivar o sentimento de pertença com relação ao processo de execução dos objetivos organizacionais e firmar um compromisso com ele”, pois é muito mais fácil executar uma meta quando ela tem o apoio de todas as pessoas dentro da organização.

Todavia, a procura por uma boa liderança não tem sido uma tarefa muito fácil para as empresas na atualidade, pois a globalização e a tecnologia integraram os mercados, e o acesso a tudo e a todos se tornou mais fácil, e as pessoas estão expostas a um oceano de informações e novos conhecimentos. “E para o líder, essa evolução significou ter de conviver com o sentimento de - Estou perdendo algo? - que gera insegurança e incerteza.” (COSTA, 2012, p. 27).

Hoje a cobrança por resultados aumentou. Na concepção de Rosebush (2012):

[...] alguém que teve um lugar na primeira fila da liderança durante algumas décadas, isto não tem tanto a ver com os líderes atuais estarem aquém das capacidades ou caráter que os antigos líderes tinham. [...] Em vez disso, foi o contexto da liderança que mudou, de forma que as pessoas com uma capacidade igual à dos seus antecessores têm muito mais dificuldade em liderar atualmente. Provavelmente, poderíamos citar muitos fatores que contribuíram para esta mudança, mas há dois particularmente importantes. [...] os líderes no passado tinham a grande vantagem de: acesso privilegiado a informação e glória refletida das suas instituições.

Hoje líderes e colaboradores vivem sob pressão, em razão do comércio mais disputado, dos clientes estão mais exigentes, bem como de “empregados que questionam a autoridade e exigem decisões mais coerentes, onde líderes e subordinados têm quase os mesmos poderes” (COSTA, 2012, p. 27), porém cabe ao líder atual saber trabalhar com todos esses aspectos.

Kellerman (2012 apud COSTA, 2012 p. 27-28) comenta que o subordinado hoje é mais bem formado e informado do que no passado. “[...] Hoje o chefe precisa convencer o empregado de que tem um bom plano, pois os jovens não permitem mais que os gestores sejam controladores e autoritários, exigem que eles sejam facilitadores e que abram caminho para carreiras e oportunidades.” Na mesma linha de raciocínio, Garcia (2012 apud COSTA, 2012) explica que o líder atualmente está trabalhando em um ambiente incerto, onde tem que administrar processos internos burocráticos e precisa ainda responder rapidamente às pessoas que estão a sua volta e que estão mais exigentes. Em outras palavras, o líder hoje deve entregar resultados, precisa estar muito atento ao consumidor e ao mercado, tem que inovar e cuidar das pessoas, sendo este um desafio complexo e dinâmico.

Mesmo quando o acesso e o excesso de informações está aberto a todos, cabe ao líder informar, organizar, compilar e mobilizar as pessoas para a ação, sendo vital para ele mostrar para a sua equipe como todos os dados se somam a uma narrativa significativa – para interpretar e inspirar (ROSEBUSH, 2012).

Portanto, grande parte do trabalho do líder será envolver corações e mentes. Numa era em que o caráter não é um dado adquirido, o líder que mostrar consistentemente integridade e conhecimento e que seja criativo e flexível com seus colaboradores terá verdadeiramente sucesso.

2.1 SUCESSÃO DE LÍDERES NAS EMPRESAS

Muitos líderes ainda não despertaram para a necessidade de ter um profissional capaz de sucedê-los. “Segundo dados de uma pesquisa realizada pela DBM, consultoria especializada em gestão humana, em parceria com a ACTA – Carreira Transição e Talento, a maioria das empresas no Brasil não mantém programas formais dedicados ao tema sucessão.” (SCHMITT, 2011 p. 33) Segundo a autora, apenas 26% das empresas de capital nacional possuem programas de sucessão, enquanto nas companhias de capital estrangeiro, os processos formais de transição ainda são maioria e estão presentes em 48% das empresas.

De acordo com a coordenadora da pesquisa, as empresas ainda não perceberam que, se os seus executivos os deixarem subitamente, grandes prejuízos podem ocorrer por não existir dentro da organização alguém que tenha o mesmo conhecimento sobre sua cultura ou que esteja pronto para executar a sua função (SCHMITT, 2011).

As empresas e os líderes devem ter em mente que pensar em sucessão não é necessariamente substituir alguém, e sim qualificar pessoas para estarem aptas quando for preciso prosseguir e continuar um trabalho que já estava sendo feito.

Schmitt (2011 p. 33) acredita que planos de sucessão devem ser planejados em todos os níveis de liderança, não só do presidente, mas da diretoria em geral. Segundo ela, a “sucessão acontece devido à saída do profissional, uma movimentação interna, tanto para cima como lateral, o afastamento de alguém, uma dificuldade momentânea que a pessoa está passando, a venda da empresa, fusão ou incorporação, etc. – isso faz parte da realidade das empresas.” E estar preparado para esses momentos é anteceder problemas futuros, porém quando não se trabalha com planos de sucessão fica sempre a incógnita no sentido se dará certo, ou não, o prosseguimento das ações que vinham sendo realizadas pelos antecessores.

Já Oliveira (2006 apud MACIEL; AZEVEDO; AZEVEDO FILHO, 2010) diz que o processo sucessório é, sem dúvida, um dos momentos mais importantes para que se otimize a continuidade da empresa, e se esse momento não apresentar os resultados esperados, a efetividade dentro da empresa pode estar bastante comprometido.

A regra a ser seguida pelas empresas é que o sucessor em primeiro lugar tem que ter vocação e interesse pelo ramo e também tem que querer ser o futuro líder, além disso, precisa ter formação profissional para saber administrar a empresa de forma correta e ter habilidades para a solução de problemas que surgirão.

Juchem e Lovatto (2004) esclarecem que é preciso ter humildade para perceber a hora de preparar os seguidores da empresa e é fundamental escolher a pessoa e a hora certas. Porém, a hora de deixar o cargo nem sempre é fácil para um líder, principalmente em empresas familiares, nas quais o líder muitas vezes acha que ninguém saberá comandar a empresa tão bem quanto ele.

Logo, o futuro sucessor precisa estar em sintonia com o seu sucedido, para que possa dar continuidade aos trabalhos já realizados, e também deve agir em conjunto com todos dentro da organização para poder ter uma visão clara dos objetivos e metas e aí sim definir um futuro próspero para a empresa.

3 ESTUDO DE CASO – EMPRESA DATRILHA TREINAMENTOS LTDA.

A DaTrilha situa-se no Município de São Miguel do Oeste, Extremo-Oeste de Santa Catarina, e foi fundada no ano 1998. No início a empresa trabalhava mais focada na área de turismo e nos esportes de aventura. Com o passar dos anos a empresa e seus sócios vislumbraram um novo segmento de mercado, e a partir do ano 2000 voltou suas atividades para os Treinamentos Vivenciais ao Ar Livre.

Esses treinamentos propostos pela empresa têm como base os princípios da Andragogia (ciência que ensina os adultos a aprender), tendo como instrumento principal a metodologia dos ciclos de aprendizagem vivencial.

Esses treinamentos se desenvolvem ao ar livre e utiliza-se de dinâmicas de grupos e esportes de aventura, oportunizando aos participantes experiências vivenciais sob tensão e pressão, semelhantes às situações que rotineiramente as pessoas encontram em seus ambientes de trabalho, sendo também um instrumento de trabalho interativo de forma a desenvolver competências e acelerar o aprendizado das pessoas que deles participam.

O principal objetivo desse tipo de treinamento é solidificar o espírito e senso de equipe, desenvolvendo habilidades e tomadas de decisão individuais ou em grupo, fortalecendo a autoestima, o autoconhecimento, a cooperação e a liderança, desenvolvendo habilidades de planejamento, melhora das técnicas de comunicação e criatividade, solidificando o comprometimento dos colaboradores entre si e da organização, e aprendendo a estabelecer relações interpessoais saudáveis em favor da produtividade. Sendo esta uma das chaves de sucesso que toda organização busca.

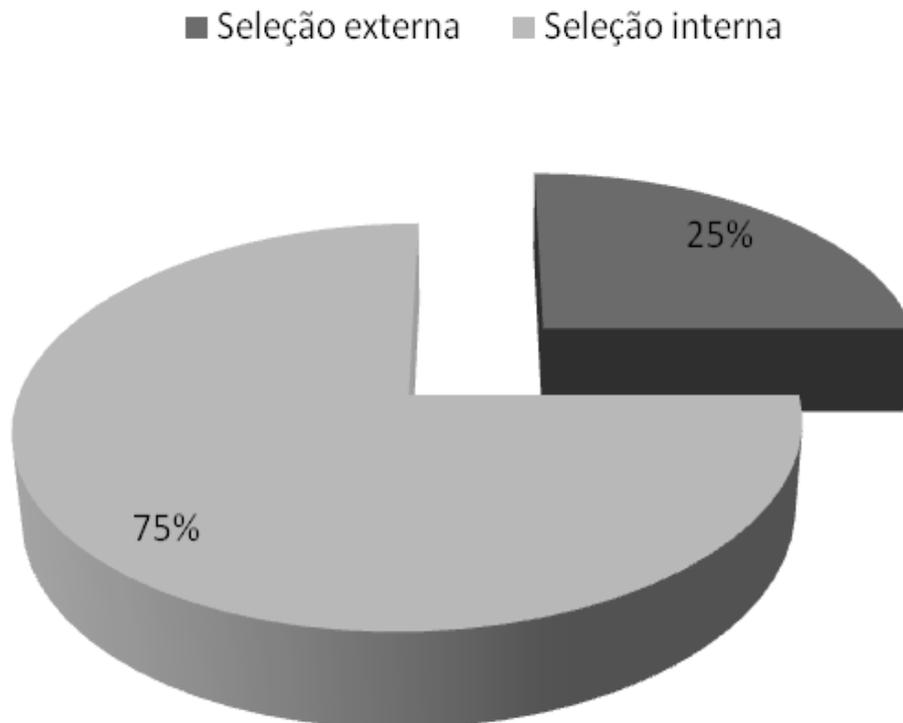
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

O objetivo nesta seção é esclarecer como as cooperativas localizadas no Extremo-Oeste de Santa Catarina e que trabalham com a empresa DaTrilha Treinamentos Ltda. veem em suas empresas e no cenário regional a liderança, bem como se estas trabalham o processo de recrutamento de seus líderes.

A pesquisa foi realizada com as seguintes integrantes das cooperativas: analistas, coordenadores, gerentes e colaboradores da área de Recursos Humanos, os quais têm a função também de acompanhar e de contratar ou não os futuros líderes da empresa.

Perguntou-se para os entrevistados sobre a principal forma de contratação da cooperativa quando se trata de liderança, e as respostas foram as seguintes:

Gráfico 1 – Principal forma de contratação da cooperativa quando se trata de liderança



Fonte: o autor.

O recrutamento pode ser interno, buscando dentro da empresa pessoas que têm habilidades necessárias para ocupar o cargo, ou externo, partindo para fora do ambiente da empresa.

Percebeu-se com a pesquisa que a grande maioria das cooperativas busca seus líderes internamente. Segundo Chiavenato (2004 p. 174):

[...] o recrutamento é interno quando, havendo determinada vaga, a empresa procura preenchê-la através do remanejamento de seus empregados, que podem ser promovidos (movimentação vertical), ou transferidos (movimentação horizontal), ou ainda transferidos com promoção. (movimentação diagonal).

Knapik (2008) fala que uma das principais vantagens do recrutamento interno é que proporciona uma motivação para o desenvolvimento e qualificação dos funcionários, possibilita a retenção dos colaboradores na cooperativa, diminuindo o *turnover*, aumenta a possibilidade de acertos dos processos seletivos, e não se pode deixar de comentar que os custos para esse tipo de seleção são um pouco menor do que se fosse preciso buscar futuros colaboradores ou líderes externamente.

Chiavenato (2004) discorre que além das vantagens citadas, há um maior índice de validade e segurança, a empresa também aproveita os investimentos realizados em treinamento pessoal, bem como desenvolve um espírito sadio de competição entre o pessoal.

Ao se questionar se atualmente a cooperativa tem dificuldades de encontrar líderes para trabalhar na empresa, as respostas foram as seguintes:

Não, pois buscamos internamente na empresa. Sim, temos alguma dificuldade. Como buscamos promover internamente nossos líderes, temos observado que as pessoas desejam crescer profissionalmente, mas não querem mais responsabilidade. Crescer significa status, salário, cargo. As pessoas de modo geral não conseguem ver que para todo bônus tem ônus, não lidam bem com isso. Querem crescer, mas não buscam qualificar-se, esperam que a cooperativa ofereça tudo. Nos nossos processos seletivos internos temos levado em consideração o que o candidato investiu em si mesmo em termos de qualificação.

Não encontramos dificuldades, porque a escolha é feita internamente e quem as faz é a direção ou os líderes da cooperativa, eles observam os colaboradores que trabalham diretamente com eles e assim fazem as suas seleções.

Sim, temos muita dificuldade em encontrar líderes tanto internamente como externamente, pois na grande maioria das vezes não encontramos pessoas qualificadas e formadas para o perfil do cargo que está disponível.

Sim. Encontramos muita dificuldade em encontrar líderes principalmente externamente, pois no nosso segmento é difícil de encontrar alguém com experiência por ser uma cooperativa de crédito, pois muitos candidatos sabem lidar muito bem com a parte gerencial, porém não com o operacional. Já o interno sabe trabalhar muito bem o operacional e não o gerencial.

Não encontramos dificuldades, pois temos um programa de treinamento para líderes dentro da cooperativa que desenvolve muito bem os funcionários a se tornarem futuros líderes. (informações verbais).

De acordo com os entrevistados, observou-se que os que comentaram não terem muitas dificuldades para encontrar líderes para a cooperativa, em razão de a escolha ser interna, foram aqueles que não trabalham diretamente na contratação destes, até mesmo quando comentado que não há dificuldade por haver programas de liderança desenvolvidos pela cooperativa, comentou-se que é necessário muito treinamento e desenvolvimento por parte da empresa para que esses líderes sejam formados.

Enquanto os entrevistados que trabalham diretamente na contratação dizem encontrar muitas dificuldades tanto interna quanto externamente, pois segundo eles os externos nem sempre têm a qualificação necessária para o cargo, atendem apenas a alguns perfis do que realmente se exige. Já na busca interna, muitos têm o perfil técnico, porém esperam muito que a cooperativa os desenvolva e não buscam uma qualificação fora da organização; além disso, de em alguns casos falta nesses futuros líderes o trato de lidar com as pessoas interna e externamente.

Portanto, a procura por uma boa liderança nos dias de hoje não está sendo uma tarefa fácil para as empresas, pois o líder deve entregar resultados para a organização, precisa estar muito atento ao que o consumidor está querendo, tem que influenciar, inovar e cuidar da sua equipe, e esse é um desafio complexo e dinâmico.

Quando se questionou se a cooperativa trabalha com a sucessão de líderes e como ela acontece, encontrou-se as seguintes respostas:

Sim. Cada líder busca o seu sucessor e o forma.

Sim, trabalhamos com sucessão. Hoje temos procurado que os atuais gestores auxiliem no desenvolvimento de novos líderes. Quem deseja crescer precisa ir desenvolvendo seus substitutos. Todas as vagas para cargos de liderança são divulgados internamente com os respectivos requisitos. No processo seletivo não chamamos os candidatos que não possuem os requisitos divulgados. O candidato precisa ter as competências técnicas e comportamentais para ocupar um cargo de liderança.

Não. Porque a cooperativa ainda não pensou nada neste sentido.

Sim. Os líderes selecionam as pessoas internamente e estes selecionados tem que aprender tudo sobre a cooperativa, passando um tempo em cada setor da empresa.

Sim. Se ficamos sabendo que abrirá uma nova vaga, haverá um tempo para planejarmos e prepararmos o líder interno. Se acaso um líder resolve sair da cooperativa há pessoas que podem sucedê-lo, não são gestores ainda, porém estão sendo preparados para isso.

Sim, nossa cooperativa trabalha com programas de treinamentos específicos para formar líderes, como pós-graduação, liderança *coach*, etc. (informações verbais).

Talvez por se tratar de cooperativas e não de empresas familiares há uma maior preocupação em se estar trabalhando futuros sucessores.

Cardwell e Tichy (2003 apud KICH; PEREIRA, 2011) destacam que as empresas que visarem à construção de novos líderes são as que sobreviverão com sucesso no atual mundo competitivo em que vivem hoje as organizações.

Por outro lado Grzybovski e Tedesco (2000 apud JUCHEM; LOVATTO, 2004) descrevem que é de vital importância investir na capacitação do novo líder sucessor, dando-lhe o treinamento suficiente para enfrentar os desafios do futuro, tal qual uma criança que está aprendendo a andar por si só. Trata-se de fortalecer e dar suporte ao novo líder, com o objetivo de agregar valor à formação acadêmica e à prática dos negócios. As chances de sucesso aumentarão na medida exata desse Plano de Treinamento do futuro líder.

Ao se fazer um plano de sucessão, Carla (2012 apud SCHMITT, 2012) sugere que as empresas avaliem e desenvolvam algumas práticas na área de Recursos Humanos, como avaliar o desempenho dos colaboradores, mapear as competências e talentos, avaliar as posições críticas, ou seja, aquelas que, se a empresa perder o profissional e não tiver outro à altura dentro da organização ou que possa vir do mercado rapidamente, acarretarão sérios prejuízos.

Logo, para se trabalhar com a sucessão de líderes é necessário um planejamento cuidadoso por parte da empresa, não esquecendo de todas as partes envolvidas, que são as pessoas que sucederão ao posto e aquelas que serão sucedidas.

Quando se indagou o que a cooperativa espera de um líder, as repostas foram as seguintes:

Que o líder consiga desenvolver bem o seu papel e que saiba atender bem o associado. Ao promover os empregados para os cargos de liderança observamos as seguintes competências: foco no cliente, empreendedorismo, foco em resultados, planejamento, visão sistêmica, cooperação, relacionamento interpessoal, liderança *coach* e negociação.

Que o líder seja competente para o cargo que irá ocupar, cativante com os associados e que saiba atender aos interesses dos mesmos.

Que tenha comprometimento com a cooperativa, seja honesto, que se empenhe em trabalhar em prol da empresa e dos associados.

Capacidade de lidar com as pessoas (liderança), que saiba desprender-se do operacional e prenda-se no estratégico. É necessário líderes com poder de persuasão, pessoa com iniciativa, senso de inovação, capacidade de dar feedback, saiba planejar e tenha tomada de decisão, visão empreendedora, ser inspirador (faz além do que é solicitado), capacidade de venda.

A cooperativa treina seus líderes para que eles vistam a camisa da empresa. (informações verbais).

Percebeu-se ao longo deste estudo que as organizações almejam que seus líderes tenham uma visão holística muito maior do que acontecia no passado. “Devido à empresa hoje ser um sistema dinâmico e orgânico, onde a cooperação impulsiona e move a empresa, que toda a equipe-chave deve conhecer as estratégias e metas da empresa onde delegar é ganhar poder.” (KNAPIK, 2008).

O papel do gestor nesse modelo holístico é mais de orientador do que estabelecido de diretrizes; de estrategista do que angariador de lucros rápidos; do profissional que tem visão de futuro e novos negócios do que aquele que faz sempre o mesmo produto como se ele não pudesse ser substituído. (KNAPIK, 2008, p. 19).

Consequentemente, as cooperativas entrevistadas buscam líderes que tenham essa visão holística, que sejam mais proativos, que saibam se comunicar, influenciar e motivar as pessoas com as quais trabalham.

Ao se questionar sobre o cenário regional referente à liderança, os entrevistados responderam o seguinte:

Avalio como insuficiente, pois a cooperativa tem que formar seus líderes, eles não estão prontos.

O cenário regional ainda é muito deficiente em termos de liderança, porém ainda encontramos pessoas com valores éticos e morais e com vontade de ocupar novas posições. Pessoas que podem ser desenvolvidas como futuros líderes. Em outras regiões o cenário é ainda pior. Temos unidades em outros estados e temos mais dificuldade de encontrar e/ou desenvolver novos líderes. As escolas nos primeiros anos de formação e depois as universidades desenvolvem pouco a liderança. Ainda não é uma competência trabalhada nas instituições de ensino. É como falar em público, no passado as escolas e universidades não trabalhavam o assunto, com o passar do tempo foram vendo a necessidade de desenvolver a competência da comunicação adequada. Talvez no futuro aconteça o mesmo em termos de liderança.

Difícil, porque você pode achar uma pessoa que seja competente tecnicamente, porém sem habilidade no trato com as pessoas.

Ruim. É muito difícil encontrar líderes qualificados, que compreendam o todo e não apenas o específico, ou melhor, o técnico.

É difícil encontrar, porque este líder tem que ter uma característica como poder de persuasão, saber dizer não quando necessário, principalmente quando falamos de uma instituição financeira.

Está bem evoluído, pois as pessoas estão se qualificando cada vez mais para assumir postos de liderança. (informações verbais).

Das cooperativas pesquisadas, notou-se que a grande maioria dos entrevistados diz encontrar dificuldade em achar líderes nas regiões Oeste e Extremo-Oeste de Santa Catarina. Porém, essas empresas sabem que encontrarão pessoas éticas, com boa moral e com vontade de trabalhar, como comentado por uma das entrevistadas, se comparado com outras regiões do País onde a cooperativa também atua.

É sabido que nem sempre as empresas conseguem contratar pessoas 100% dentro do que o cargo exige, pois elas compreendem que o restante dependerá da adaptação à cultura da empresa, de treinamentos e desenvolvimento internos, do conhecimento da pessoa e das habilidades e atitudes ao trabalhar com todos os envolvidos dentro e fora da organização, bem como em saber lidar com todos os processos inerentes à empresa.

Muitos estudos indicam que a geração Y (indivíduos nascidos após os anos de 1990) têm como uma das principais características a troca frequente de empregos, portanto se indagou como a cooperativa avalia os líderes que estão surgindo nessa geração, e as respostas foram:

Os líderes da geração Y são mais imaturos, talvez fruto de serem jovens e inexperientes. As experiências vividas ajudam no processo de maturidade. Em relação à troca frequente de empregos a geração Y precisa de desafios constantes. No dia a dia observamos que a geração Y é mais carente emocionalmente, necessitando que o superior imediato os ouça, também demandam feedback frequente. Se houve contratação de líderes dessa geração, a cooperativa não soube aproveitar, pois os diretores da nossa instituição são muito antigos, eles não compreendem o potencial dessa nova geração. Não aconteceu ainda, pois os líderes ainda acham difícil trabalhar com essa geração, porque você ensina, há um período de adaptação, há a aprendizagem, a pessoa ficou boa no seu trabalho e sem mais nem menos ele acaba saindo. No pensamento de sucessão é uma forma que a cooperativa está trabalhando para com esta geração. Pelo fato da cooperativa trabalhar com seus funcionários e também por trabalhar com planos de cargos, salários e benefícios, entre outros incentivos, eles acabam ficando. Porém o mercado externo vem fisgá-los dentro da cooperativa, com isso nós acabamos investindo mais nestes novos líderes principalmente nestes que estão se sobressaindo. Essa geração está sempre em busca de novas oportunidades, por isso a cooperativa investe para que ele não busque outras alternativas de trabalho e que acabe ficando e focando na nossa empresa. (informações verbais).

Segundo Digipronto (2011 apud TOPOROSKI, 2011), uma empresa de planejamento estratégico digital, uma vantagem de se trabalhar com a geração Y é que ela está sempre aberta para diálogos e disposta a buscar soluções, porém todos os processos devem ser muito bem explicados aos funcionários; além disso, a empresa acredita que as pessoas dessa geração são mais proativas e engajadas.

Porém, um ponto que incomoda a maior parte das empresas é a falta de estabilidade. De acordo com Toporoski (2011 p. 45), “[...] quando os profissionais percebem que a identidade da empresa não está mais adequada, eles não hesitam em ir embora. Aí não é o salário que segura, é basicamente o ideal.” Outra desvantagem citada pela autora é que pequenas tarefas podem ser desgastantes pelo alto tempo para explicações, como, por exemplo, para mover uma mesa de uma sala a outra, você precisa explicar, sensibilizar e convencer que a mesa no outro lugar ficará melhor.

Toporoski (2011) também comenta que enquanto os profissionais da geração Y querem desafios, feedbacks constantes e prezam a liberdade, a geração anterior, conhecida como geração X, prefere manter o hábito diário e ter um plano de carreira bem definido, pontos estes também comentados pelos entrevistados na pesquisa de campo.

Os líderes que antecedem a geração Y precisam desenvolver seus subordinados para um amadurecimento maior; segundo Fernandes (2011 apud COSTA, 2012) os jovens não permitem mais que os gestores sejam autoritários e controladores, e os chefes que agem assim têm maior dificuldade para entregar resultados, pois eles dependem da equipe.

Logo, as empresas devem se preparar e se adequar para receber essa nova geração que, conforme os entrevistados, está cheia de conhecimento e informação e sabe trabalhar muito bom com as novas tecnologias, porém são pessoas emocionalmente imaturas e necessitam de uma retroinformação maior que as gerações anteriores.

Por fim, perguntou-se o que os entrevistados entendiam por liderança, as respostas foram as seguintes:

Entendo liderança como alguém que desafia o estabelecido, inspira uma visão compartilhada, permite e incentiva que os outros ajam. Reconhece as realizações individuais e da equipe e aponta o caminho a ser seguido.

Entendo por liderança alguém comprometido, que não simplesmente manda, mas alguém que se envolve com o grupo que trabalha. O líder faz com que o pessoal atinja todas as metas, ele é um parceiro para com todos de sua equipe.

Liderança é a pessoa que tem pulso, entende os colaboradores e entende o cenário. Liderança é não ser um líder autoritário e que sabe trabalhar em equipe.

Liderança é a capacidade de conseguir com que as pessoas façam o que precisa ser feito de forma que realize ambos, ou seja, o líder e o liderado. O líder tem que ser inspirar os seus colaboradores para que em algum momento não seja necessário somente cobrar, o colaborador trabalha sozinho e vai além do que foi solicitado. É necessário também que haja repetição de tarefas para o seu aprimoramento tanto em termos de líder como em termos de liderado.

Entendo liderança como alguém comprometido com a empresa, que desenvolva o seu trabalho voltado para a organização, ou seja, para a cooperativa. (informações verbais).

Observou-se com esta pesquisa que para ser líder é necessário muito mais do que habilidades técnicas, é importante saber também gerir pessoas. O exercício de liderança requer preparação prévia, treino e um acompanhamento próximo. Isso não eliminará, mas acalmará muito a possibilidade de ter um chefe ruim e desalinhado com os valores da organização (FERNANDES apud COSTA, 2012).

O líder tem que atuar como um facilitador, eliminando os gargalos e processos que são dispensáveis, sendo ele um grande motivador dos empregados. E para o líder trabalhar bem junto à sua equipe é necessário dar feedbacks constantes, possuir carisma e conseguir influenciar as pessoas que trabalham com ele.

Assim, liderar não é e não será uma tarefa fácil, pois as pessoas que ocupam tal cargo precisam acima de tudo ser flexíveis, pensar local e globalmente, saber influenciar e trabalhar com pessoas heterogêneas, bem como buscar resultados positivos para a organização.

5 CONCLUSÃO

Compreendeu-se, ao longo deste estudo, que para ser um bom líder é necessário ter carisma, conseguir influenciar pessoas e proporcionar um sentimento de segurança à equipe, diminuindo as incertezas que a cerca, orientando e educando as pessoas para a busca de resultados que vêm em prol da empresa.

Percebeu-se, também, que 75% das cooperativas buscam recrutar seus líderes dentro da própria empresa, e isso faz com que os colaboradores se sintam motivados a se empenhar e se qualificar para buscarem postos mais altos dentro da organização.

Muitas cooperativas encontram dificuldades para encontrar líderes tanto dentro quanto fora da empresa, pois as pessoas não são qualificadas o suficiente para assumirem o cargo, esperam que a cooperativa assuma todo o papel em seu desenvolvimento profissional, e em geral não conseguem perceber que buscar também externamente a qualificação terá um bônus a mais na hora de estarem assumindo outros postos dentro da organização.

Quanto à sucessão de líderes, apenas uma cooperativa ainda não trabalha com essa política, as outras trabalham com programas de treinamentos específicos para os líderes, duas cooperativas comentaram que trabalham com pós-graduação para um maior aperfeiçoamento desses futuros líderes.

As cooperativas, portanto, buscam fortalecer e dar suporte ao novo líder, com o objetivo de agregar valor à formação acadêmica, trabalhar com treinamentos técnicos e comportamentais e dar apoio às práticas dos negócios. Elas esperam principalmente que seus líderes saibam trabalhar com pessoas, que se desprendam do operacional e se prendam mais no estratégico, líderes com poder de persuasão, iniciativa, senso de inovação, capacidade de dar feedback, que saibam planejar e tenham tomada de decisão e acima de tudo saibam lidar com os associados.

Observou-se que o cenário regional, em termos de liderança, não é muito bom, pois as pessoas nem sempre têm as qualificações necessárias que o cargo exige. Porém, há pessoas dispostas a trabalhar, com iniciativa, conhecimento e principalmente com vontade de aprender, e isso hoje se torna também um diferencial frente ao grande universo de pessoas que estão disputando vagas no mercado de trabalho.

Quanto à geração Y, ela pode ser um motivo de apreensão ou de alegria. Tudo dependerá de como se lida com ela. “Talvez os líderes mais conservadores veem as pessoas dessa geração como uma ameaça, mas na verdade ela pode ser uma grande oportunidade para se ‘tirar o pó da ferrugem’ que permeia muitas organizações.” (HEINZ, 2011). Surge aí um novo desafio no campo da liderança e um novo paradigma de gestão com o qual empresas e cooperativas precisam aprender a trabalhar, pois é essa nova geração e as futuras que virão que gestarão as organizações no futuro.

Para as cooperativas, os líderes que nelas trabalham, ou os futuros que nela estarão inseridos, deverão ser pessoas que tenham uma visão compartilhada das coisas, que saibam trabalhar em equipe e com pessoas, alguém que aceite desafios, que tenha traquejo com os cooperados e que desenvolva o seu trabalho voltado para a sua empresa, nesse caso a cooperativa.

Por fim, chegou-se aqui entendendo que o assunto liderança não se encerra por aqui, pois ao longo do tempo a maneira de liderar foi mudando e certamente mudará, hoje vivemos em um mundo completamente competitivo, cheio de informações e com subordinados que questionam cada vez mais a liderança. Percebeu-se que essa é uma área dinâmica e que merece sempre ser estudada e pesquisada pelas pessoas, que o processo de sucessão é fundamental para a continuidade da empresa, porém deveria haver estudos fundamentando essa importância não só nas empresas familiares, mas também em cooperativas objeto de estudo deste trabalho. Sugerem-se, também, estudos que busquem o

entendimento das novas gerações no cenário de liderança, bem como o motivo de estar cada vez mais difícil encontrar bons líderes no mercado de trabalho.

Searching for leaders: a case study in cooperatives of the extreme west of santa catarina and clients of datrilha treinamentos Ltda company

Abstract

the objective of this research was to investigate how the Far-West cooperatives of Santa Catarina and the clients of Da Trilha Treinamentos Ltda. perceive the capture and maintenance of leaders within their companies and in the regional scenario. The methodology used in this work was bibliographic research and content analysis. The results revealed that these cooperatives prefer first to seek in their internal cadres employees who are able to take positions of leadership, and if they do not find, seek external recruitment. After recruiting and selecting, these companies train and qualify the future leaders so that they can, in addition to knowing the business, make a good management in the cooperative, influencing employees and cooperatives. At the end of this work, some suggestions were suggested for the improvement of the study and future questions for further research

Keywords: Leadership. Recruitment. Selection.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**: o capital humano das organizações. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando Pessoas**: como transformar gerentes em gestores de pessoas. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

COSTA, J. E. O chefe em crise. **Você S/A**, v. 174, dez. 2012.

HEINZ. Geração Y, o novo desafio da liderança. **Liderança, gestão, pessoas & atitudes**, a. 7, n. 81, ago. 2011.

JUCHEM, D. M.; LOVATTO, S. D. Sistema de gestão relacionado ao gerenciamento, sucessão e comportamento nas empresas familiares. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 7., 2004, São Paulo. **Anais...** São Paulo: SEMEAD-FEA/USP, 10-11 ago. 2004.

KICH, J. I. F.; PEREIRA, M. F. A influência da liderança, cultura, estrutura e comunicação organizacional no processo de implantação do planejamento estratégico. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 4, dez. 2011.

MACIEL, L. S.; AZEVEDO, T.S; AZEVEDO FILHO, E. T. O processo de sucessão em empresas familiares: um estudo de caso em uma indústria do ramo de cerâmica da baixada campista. **Perspectivas on-line**, v. 4, n. 13, 2010.

KNAPIK, J. **Gestão de pessoas e talentos**. 2. ed. Curitiba: Ibpex, 2008.

ROSEBUSH, J. S. **Bons chefes há poucos, e o seu provavelmente é mau**. 2012. Disponível em: <<http://www.dinheirovivo.pt/Emprego/Artigo/CIECO042191.html?page=0>>. Acesso em: 05 jan. 2015.

SCHMIDT, M. C. **Desenvolvimento Gerencial**. Texto aula 5 do Curso MBA em Administração de Recursos Humanos. Uninter, 2012.

SCHMITT, D. Quem vai assumir o seu lugar? **Liderança, gestão, pessoas & atitudes**, a. 7, n. 80, jul. 2011.

TOPOROSKI, E. Torne-se incrível para a geração Y. **Liderança, gestão, pessoas & atitudes**, a. 7, n. 83, out. 2011.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento Organizacional**: criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 2003.